

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**SEKOLAH MENENGAH ATAS BERPRESTASI TINGGI DAN
RENDAH DI KOTA MAKASSAR, INDONESIA**



HASMIRATI

UUM
Universiti Utara Malaysia

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2018**



Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

HASMIRATI BAKKARENG

calon untuk Ijazah **PhD**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**"SEKOLAH MENENGAH ATAS BERPRESTASI TINGGI DAN RENDAH DI KOTA MAKASSAR,
INDONESIA"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada: **23 Oktober 2017.**

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: October 23, 2017.

Pengerusi Viva:
(Chairman for VIVA)

Prof. Dr. Norshuhada Shiratuddin

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar:
(External Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Muhammad Faizal A Ghani

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam:
(Internal Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Arumugam a/l Raman

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(Name of Supervisor/Supervisors)

Dr. Ishak Sin

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(Name of Supervisor/Supervisors)

Assoc. Prof. Dr. Abd Latif Kasim

Tandatangan
(Signature)

Tarikh:
(Date) **October 23, 2017**

Kebenaran Mengguna

Penyerahan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau ketiadaannya, Dekan Awang Had Salleh Graduate School Arts and Sciences diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah tidak dibenarkan sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan/komersil, kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya hendaklah dialamatkan kepada:

Dean of Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman

Abstrak

Keputusan peperiksaan Jabatan Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan bagi sekolah menengah di Makassar menunjukkan perbezaan antara sekolah-sekolah di Makassar. Keputusan menunjukkan majoriti sekolah berada pada tahap yang tidak memuaskan. Namun begitu, terdapat beberapa sekolah yang mencapai tahap prestasi yang tinggi. Situasi ini mendorong penyelidik menjalankan satu kajian kes untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti, serta budaya sekolah yang menjadi amalan di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah di Makassar. Bagi mencapai matlamat ini, pendekatan kualitatif dengan menggunakan reka bentuk kajian kes pelbagai tempat telah digunakan. Kaedah temu bual separa berstruktur, pemerhatian, dan analisis dokumen telah digunakan untuk kutipan data. Sampel kajian terdiri daripada dua buah sekolah menengah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah menengah berprestasi rendah di Kota Makassar telah dipilih. Seramai empat orang pengetua sekolah dan 12 guru telah dipilih dengan menggunakan teknik persampelan bertujuan untuk menjadi responden kajian ini. Teknik analisis tema digunakan untuk menganalisis data. Dapatan kajian ini mendapati aspek-aspek yang berbeza antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah ialah; (1) Gaya kepemimpinan pengetua menekankan kepada pengajaran dan pembelajaran, disiplin murid, penghayatan guru kepada visi sekolah dan menjalankan program pembangunan staf, (2) Tahap komitmen, motivasi dan efikasi sendiri guru berada pada tahap tinggi, (3) Budaya sekolah yang memfokus kepada pembelajaran pelajar dan persekitaran sekolah yang teratur. Dapatan kajian ini telah menyumbang kepada perkembangan ilmu dalam bidang sekolah berprestasi tinggi di Indonesia. Kajian ini mencadangkan jika sesebuah sekolah ingin mencapai tahap sekolah berprestasi tinggi, pengetua hendaklah mengamalkan gaya kepemimpinan yang menekankan kepada pengajaran dan pembelajaran, memastikan komitmen, motivasi dan efikasi sendiri berada pada tahap tinggi, serta mengamalkan budaya yang memberi fokus kepada pengajaran dan pembelajaran serta persekitaran sekolah yang teratur.

Kata kunci: Sekolah berprestasi tinggi, Sekolah berprestasi rendah, Gaya kepemimpinan pengetua, Sikap dan tingkah laku guru, dan Budaya Sekolah.

Abstract

The examination results of the Education Department of South Sulawesi Province for secondary school in Makassar shows the difference between schools in Makassar. Results show that the majority of schools are at an unsatisfactory level. However, there are some schools that achieve a high level of performance. This situation prompted researcher to conduct a multi-site case study to identify the leadership styles of principals, teachers' attitudes and behaviors, school facilities, parent and community involvement, and school culture of high-performing and low-performing schools in Makassar. In order to achieve this objective, a qualitative approach using multi-case study research design was utilized. Semi structured interviews, observations, and document analysis were used to collect data. The sample consists of two high-performing and two low-performing secondary schools in the city of Makassar. Four school principals and 12 teachers of the schools were chosen using purposive sampling technique to be respondents of the study. Data was analyzed using thematic analysis technique. This study found that the factors that differentiate between high-performing and low-performing schools were; (1) The leadership styles of principals that emphasizes on teaching and learning, controlling students' discipline, ensuring teachers' understand the school's vision, and conducting teachers development programs, (2) The level of commitment, motivation and self-efficacy of teachers were at high level, (3) The school culture which focuses on students learning, and orderly school environment. This study has contributed to the development of knowledge in the field of high-performing schools in Indonesia. This study suggests that if a school wants to achieve high-performing level, principals must exercise leadership styles emphasizing on teaching and learning, ensure that teachers' commitment, motivation and self-efficacy are at high level, and has a culture that focuses on teaching and learning, and orderly school environment.

Keywords: High-performing schools, low-performing schools, Leadership of school principals, Attitudes and behavior of teachers, School culture.

Penghargaan

Dengan memanjatkan syukur ke hadrat Allah SWT, kerana dengan rahmat, kurnia dan kekuatan yang diberikan-Nya, maka tesis tentang: Sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan rendah di Kota Makassar, Indonesia, ini dapat disiapkan.

Dalam proses menulis tesis ini saya sangat terhutang budi kepada pihak-pihak tertentu yang telah memberi bantuan dan sokongan kepada saya. Oleh itu pada kesempatan ini saya dengan tulus ikhlas ingin merakamkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga besarnya kepada: Pemerintah Daerah Tk.I Propinsi Sulawesi Selatan Bapak Dr. H. M Syahrul Yasin Limpo dan Wakilnya Bapak Ir. H. Agus Arifin Nu'mang, MS yang telah memberikan sokongan kepada saya untuk melanjutkan program Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia (saya bangga dengan program-program Bapak, dan saya bangga bapak menjadi gabenor saya). Juga kepada Pemerintah Daerah Tk. II Kabupaten Takalar yang telah memberikan pelbagai kemudahan, bantuan dan izin kepada saya untuk mengikuti program Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia.

Kepada Naib Conselor Universiti Utara Malaysia, saya mengucapkan jutaan terima kasih kerana sudi menerima saya sebagai mahasiswa UUM program Pengurusan Pendidikan. Kepada Dr. Hj Ishak Sin, selaku penyelia utama, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terkira banyaknya kerana kesediaan bapak menjadi penyelia saya dengan menyediakan waktu yang secukupnya untuk membimbing dan membantu saya terutama apabila saya menghadapi rintangan dan masalah dalam proses penyelidikan ini, sehingga sesi-sesi perbincangan tersebut bukan sahaja telah mencerahkan jalan yang sesat, bahkan telah membawa saya ke puncak yang lebih tinggi dari segi mental dan profesional. Kepada Prof. Madya Dr. Abd. Latif Kasim sebagai penyelia kedua tidak lupa juga diucapkan ribuan terima kasih atas input, arahan, bimbingan serta dorongan yang telah diberikan kepada saya.

Untuk kedua orang tua saya Dra. St. Sulaeha Kanti (alm) dan Syahrul Khalik (alm), saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada kedua-duanya kerana telah

menanamkan pendidikan dan memastikan saya belajar untuk masa depan, serta menanamkan dalam diri saya etos kerja yang telah memungkinkan saya untuk berjaya dalam semua usaha saya. Kepada almarhum suami tercinta Bakkareng Lapadang, SE. MM., dihulurkan ucapan terima kasih yang tidak berkesudahan kerana sentiasa memahami dan mengizinkan saya mengikuti pengajian dan menyelesaikan penulisan tesis ini. Kepada saudara-saudaraku tercinta Chadijah, S.Pd.I, Syahrani, AM.Kl, Ir. Agus Salim, dan Abdul Rajab, SE. serta anak-anak saudara saya, keluarga besar saya, teman-teman serta sahabat-sahabat saya, diucapkan terima kasih yang tidak terperi. Kepada semua responden yang telah memberikan maklumat untuk menyiapkan tesis diucapkan terima kasih daun keladi. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan dalam kesempatan ini satu persatu, yang saya yakin banyak memberikan bantuannya untuk kelancaran pelaksanaan pengajian ini hingga selesai, saya sampai ucapan budi yang baik dikenang jua.

Semoga Allah SWT, sentiasa memberikan rahman dan rahim-Nya. Amien.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Kandungan

Kebenaran Mengguna	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	iii
Penghargaan	iv
Senarai Kandungan	vi
Senarai Rajah	ix
Senarai Jadual.....	x
Senarai Lampiran	xi
Senarai Singkatan	xii
BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan Masalah.....	3
1.3 Objektif Kajian.....	9
1.4 Soalan Kajian	10
1.5 Kerangka Kajian.....	10
1.6 Kepentingan Kajian.....	13
1.7 Batasan Kajian	15
1.8 Definisi Operasional.....	16
1.9 Rumusan.....	20
BAB DUA TINJAUAN LITERATUR	21
2.1 Pendahuluan	21
2.2 Kerangka Teoritikal Kajian.....	22
2.3 Sekolah Sebagai Sistem Sosial	22
2.4 Sekolah Berprestasi Tinggi	24
2.4.1 Kajian-kajian Sekolah Berprestasi Tinggi	26
2.4.2 Kajian-kajian Sekolah Berprestasi Tinggi di Indonesia.....	36
2.5 Gaya Kepimpinan Pengetua.....	40
2.5.1 Teori Tingkah Laku Kepimpinan Universiti Ohio State.....	42
2.5.2 Teori Kepimpinan Transaksional dan Transformasional (Bass, 1985).....	45
2.5.3 Teori Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985).....	49

2.5.4 Teori Kepimpinan Untuk Pembelajaran (Hallinger, 2011).....	51
2.6 Sikap dan Tingkah Laku Guru	57
2.6.1 Komitmen.....	57
2.6.2 Motivasi	62
2.6.3 Efikasi Kendiri	66
2.7 Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah	72
2.8 Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti	73
2.9 Budaya Sekolah.....	75
2.10 Rumusan.....	81
BAB TIGA KAEDAH KAJIAN.....	86
3.1 Pendahuluan	86
3.2 Reka Bentuk Kajian	86
3.3 Populasi dan Sampel Kajian	90
3.4 Instrumen Kajian.....	93
3.5 Ujian Rintis	103
3.6 Prosedur Memungut Data	105
3.6.1 Pemerhatian.....	106
3.6.2 Temu Bual.....	108
3.6.3 Analisis Dokumen.....	110
3.7 Prosedur Menganalisis Data.....	114
3.7.1 Tahap Reduksi Data	115
3.7.2 Penyajian Data	116
3.7.3 Penarikan/Verifikasi Kesimpulan	117
3.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan Data Kajian	119
3.8.1 Tahap Kepercayaan (<i>Credibility</i>) atau Kesahan Dalaman (<i>Internal Validity</i>)	122
3.8.2 Tahap Kebolehpindahan (<i>Transferability</i>).....	123
3.8.3 Tahap Kebergantungan (<i>Dependability</i>)	124
3.8.4 Tahap Kepastian (<i>Confirmability</i>) atau Keobjektifan (<i>Objectivity</i>).....	125
3.9 Rumusan.....	127
BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN	129
4.1 Pendahuluan	129
4.2 Latar Belakang Sekolah-Sekolah Sampel Kajian	131

4.2.1 Sekolah A Makassar.....	131
4.2.2 Sekolah B Makassar.....	132
4.2.3 Sekolah C Makassar.....	133
4.2.4 Sekolah D Makassar.....	133
4.3 Persamaan Antara Sekolah-Sekolah Sampel Kajian.....	134
4.4 Dapatan Kajian Berdasarkan Soalan-soalan Kajian.....	135
4.4.1 Gaya Kepimpinan	135
4.4.2 Sikap dan Tingkah Laku Guru	196
4.4.3 Keadaan Fizikal dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah Sekolah	234
4.4.4 Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti.....	240
4.4.5 Budaya Sekolah.....	248
4.5 Rumusan.....	271
BAB LIMA PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	274
5.1 Pendahuluan	274
5.2 Ringkasan Kajian	274
5.3 Perbincangan.....	277
5.3.1 Gaya Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Berprestasi Rendah.....	277
5.3.2 Sikap dan Tingkah Laku Guru Di Sekolah Berprestasi Tinggi Dan Sekolah Berprestasi Rendah.....	292
5.3.3 Budaya Sekolah Di Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Berprestasi Rendah.....	298
5.4 Implikasi Dapatan Kajian.....	305
5.5 Cadangan Kajian Akan Datang.....	307
5.6 Kesimpulan	308
RUJUKAN	312

Senarai Rajah

Rajah 1.1. Kerangka Kajian	11
Rajah 2.1. Sekolah Sebagai Sistem Sosial (Hoy & Miskel, 2008)	24
Rajah 3.1. Peta Kedudukan Makassar.....	90
Rajah 3.2. Model Analisis Interaktif Miles dan Habermen (1994).....	115
Rajah 4.1. Visi Misi Sekolah A.....	138
Rajah 4.2. Visi Misi Sekolah B	138
Rajah 4.3. Visi Misi Sekolah C	139
Rajah 4.4. Proses Mengajar Belajar di Sekolah A	197
Rajah 4.5. Proses Mengajar Belajar di Sekolah B	198
Rajah 4.6. Proses Mengajar Belajar di Sekolah C	198
Rajah 4.7. Proses Mengajar Belajar di Sekolah D	199
Rajah 4.8. Persekitaran Sekolah A.....	248
Rajah 4.9. Persekitaran Sekolah B	250
Rajah 4.10. Persekitaran Sekolah C.....	251
Rajah 4.11. Persekitaran Sekolah D.....	252
Rajah 5.1. Model Sekolah Berprestasi Tinggi	311

Senarai Jadual

Jadual 1.1 Prestasi Sebahagian Sekolah Menengah Atas Di Makassar	4
Jadual 2.1 Ciri-ciri Sekolah Berprestasi Tinggi	32
Jadual 3.1 Prestasi Sekolah Yang Dijadikan Kes.....	91
Jadual 3.2 Senarai Semak Pemerhatian Aspek Gaya Kepimpinan	101
Jadual 3.3 Senarai Dokumen Aspek Kemudahan Fizikal Sekolah	102
Jadual 3.4 Tarikh Kelulusan Yang Dikeluarkan Oleh Pihak Berkuasa	111
Jadual 3.5 Tarikh Penyelidikan di Sekolah	112
Jadual 3.6 Contoh analisis data temu bual secara manual	118
Jadual 3.7 Persamaan Istilah Kesahan dan Kebolehpercayaan Dalam Kajian Kuantitatif dan Kualitatif	121
Jadual 4.1 Penemuan Pemerhatian Tentang Kepimpinan Pengetua Sekolah A, B, C dan D	142
Jadual 4.2 Penemuan Temu Bual Tentang Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah A, B, C dan D	195
Jadual 4.3 Penemuan Pemerhatian Tentang Sikap dan Tingkah Laku Guru Sekolah A, B, C dan D.....	199
Jadual 4.4 Penemuan Temu bual Tentang Sikap dan Tingkah Laku Guru Sekolah A, B, C dan D.....	233
Jadual 4.5 Penemuan Pemerhatian Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik darjah Sekolah A, B, C dan D.....	235
Jadual 4.6 Penemuan Pemerhatian Tentang penglibatan ibu bapa dan komuniti Sekolah A, B, C dan D.....	241
Jadual 4.7 Penemuan Pemerhatian Tentang Budaya Sekolah A, B, C dan D.....	253
Jadual 4.8 Rumusan Temu Bual Tentang Budaya Sekolah A, B, C dan D	267
Jadual 4.9 Rumusan Penemuan Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Berprestasi Rendah dari segi gaya Kepimpinan Pengetua, Sikap dan Tingkah Laku Guru dan Budaya Sekolah A, B, C dan D.....	271

Senarai Lampiran

Lampiran 1	Panduan Temu bual Pengetua Sekolah	339
Lampiran 2	Panduan Temu bual Guru	342
Lampiran 3	Senarai Semak Pemerhatian	346
Lampiran 4	Senarai Semak Dokumen	348
Lampiran 5	Akuan Kesahan Panduan Temu Bual	349
Lampiran 6	Akuan Kesahan Temu Bual	351
Lampiran 7	Tarikh Kelulusan yang dikeluarkan pihak sekolah	367
Lampiran 8	Program Perbaikan Dan Pengayaan	376
Lampiran 9	Kriteria Ketuntasan Minimal	377
Lampiran 10	Peraturan Akademik	382
Lampiran 11	Rancangan Pembelajaran	393
Lampiran 12	Contoh Daftar Nilai	398
Lampiran 13	Biodata Penyelidik	400



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Singkatan

BK	Bimbingan Kaunseling
KKM	Kriteria Ketuntasan Minimal
KTSP	Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
LKS	Lembar Kerja Siswa
MGMP	Musyawarah Guru Mata Pelajaran
RPP	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
SMAN	Sekolah Menengah Atas Negeri



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Keunggulan sesebuah negara adalah ditentukan oleh terdapatnya sumber manusia yang berpendidikan tinggi (Pidarta, 2010). Jepun sebuah negara yang pernah hancur akibat bom atom di Hiroshima dan Nagasaki telah muncul sebagai sebuah negara gergasi ekonomi dunia yang berpunca daripada mengutamakan pendidikan (Rorty, 1998). Demikian juga England telah muncul sebagai negara maju dan berpengaruh adalah kerana memberi keutamaan kepada pendidikan (Wandr & Brown, 1987).

Bagi negara Republik Indonesia, penumpuan kepada sektor pendidikan telah diberikan perhatian sejak mencapai kemerdekaan dalam tahun 1945. Namun begitu kemajuan dalam sektor ini terutama dari segi kualiti pendidikan, Indonesia masih berada pada tahap yang rendah (Pidarta, 2010). UNESCO (2011) pula melaporkan bahawa kedudukan pendidikan Indonesia berada pada tahap sederhana iaitu di kedudukan ke-69 daripada 127 negara. Selain itu, laporan PISA (2012) menunjukkan pendidikan Indonesia jauh ketinggalan berbanding dengan Malaysia, Thailand dan Vietnam (OECD, 2012).

Antara sebab timbulnya masalah pendidikan di Indonesia ialah kerana pengetua sekolah tidak menjalankan peranan sebagai pemimpin sekolah (Usman, Syaikh, Akhmadi & Suryadarma, 2007; Weston, 2008; OECD/Asian Development Bank, 2015). Selain itu, guru-guru sekolah pula didapati tidak komited (Sutarto Hadi, 2002; The World Bank, 2010; Suryadama, Suryahadi, Sumarto & Rogers, 2006, Guruvala, 2011; McKenzie, Nugroho, Ozolins, McMillan, Sumarto, Toyamah, Febriany, Sodo,

Bima, & Sim, 2014; OECD/Asian Development Bank, 2015). Sukarmin (2010) pula dalam kajiannya mendapati komitmen guru-guru di Indonesia hanya berada pada tahap sederhana, sedangkan mengikut Jazzar dan Algozzine (2006) komitmen yang tinggi adalah penting untuk kemajuan sesebuah organisasi pendidikan.

Bagi mengatasi rendahnya kualiti pendidikan di Indonesia, pemerintah mengeluarkan satu undang-undang pendidikan yang dikenali sebagai Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nombor 20 Tahun 2003. Dalam undang-undang ini dinyatakan bahawa pendidikan di Indonesia hendaklah berasaskan kepada Falsafah Pancasila yang bertujuan mengembangkan potensi pelajar agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berilmu sebagaimana yang terungkap dalam undang-undang sistem pendidikan nasional iaitu: "...berkembangnya potensi peserta didik (pelajar) agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sihat, berilmu, cekap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab" (Republik Indonesia, Undang-Undang SISDIKNAS, 2003:43). Bagi mencapai matlamat ini, Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia menetapkan bahawa setiap program pembangunan pendidikan nasional hendaklah menekankan kepada kualiti pendidikan dan kecekapan pengurusan pendidikan (Anwar Arifin, 2005).

Untuk mencapai tujuan ini, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nombor 19 tahun 2005 mengenai Standard Nasional Pendidikan. Dalam Bab 11 fasal 2 dinyatakan bahawa pemerintah melalui Badan Standard Nasional Pendidikan (BSNP) bertekad untuk menyediakan piawai kandungan kurikulum, proses pembelajaran, kompetensi lulusan, guru-guru, prasarana, pengurusan, pembiayaan dan penilaian

pendidikan (Republik Indonesia, PP. Nombor 19 Tahun 2005 Standard Nasional Pendidikan). Peraturan ini adalah sebagai satu strategi untuk meningkatkan kualiti dan secara tidak langsung dapat melahirkan sekolah berprestasi tinggi.

1.2 Penyataan Masalah

Walaupun tahap pendidikan Indonesia masih terke bawah berbanding dengan negara-negara tetangga iaitu Singapura, Malaysia, Thailand dan Vietnam (OECD, 2012), tetapi terdapat juga beberapa sekolah yang unggul yang dapat dikategorikan sebagai sekolah berprestasi tinggi. Laporan Hasil Ujian Nasional yang lalu menunjukkan terdapat beberapa sekolah menengah atas yang telah mencapai skor 49 – 60 mata iaitu skor mata yang dikategorikan sebagai sekolah berprestasi tinggi (Departmen Pendidikan Nasional, 2012). Keputusan ini menunjukkan terdapat sebanyak lima buah sekolah yang mencapai skor antara 49 – 60 mata. Jadual 1.1 menunjukkan keputusan beberapa sekolah menengah atas di Makasar bagi tahun 2011 dan 2012.

Berdasarkan data dalam Jadual 1.1 di bawah didapati wujud perbezaan yang ketara antara sekolah kategori berprestasi tinggi dan sekolah kategori berprestasi rendah, hingga timbul persoalan mengapakah timbul perbezaan prestasi itu? Persoalan ini timbul kerana pada amnya kemudahan-kemudahan yang disediakan oleh pemerintah termasuk penyediaan tenaga pengajar, latihan dan gaji para guru, serta sukatan pelajaran adalah sama antara satu sekolah dengan satu sekolah yang lain. Mengikut teori input-output, apabila inputnya sama, maka sepatutnya outputnya juga sama (Hoy & Miskel, 2011). Namun begitu output yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1 terdapat perbezaan yang ketara antara satu sekolah dengan satu sekolah yang lain. Kadaan keputusan peperiksaan yang berbebeza ini berlaku sejak lima tahun yang lalu.

Jadual 1.1

Prestasi Sebahagian Sekolah Menengah Atas Di Makassar

No	Nama Sekolah	Jumlah Mata Dalam Ujian Akhir Nasional dan Kedudukan			
		2011		2012	
		Jumlah Mata	Kedudukan	Jumlah Mata	Kedudukan
1	SMA – 1	51.08	2	52.43	1
2	SMA – 2	48.01	6	50.90	2
3	SMA - 3	50.52	3	50.34	3
4	SMA - 4	49.93	4	50.34	4
5	SMA - 5	52.20	1	49.35	5
6	SMA - 6	44.53	21	45.48	17
7	SMA - 7	46.09	15	45.12	18
8	SMA - 8	45.24	19	44.59	19
9	SMA - 9	46.13	14	44.44	20
10	SMA -10	42.38	22	44.08	22

Sumber Data: Departmen Pendidikan Nasional (2012)

Di samping itu, walaupun terdapat beberapa kajian yang berusaha untuk mengenali faktor-faktor yang menyebabkan berlaku keputusan yang berbeza-beza itu, tetapi dapatan antara satu kajian dengan kajian tidak begitu jelas dan tidak konsisten. Antara kajian berkaitan ialah kajian oleh Pusat Penelitian Kebijakan, Balai Litbang Departmen Pendidikan Nasional RI (Tahun 2008) ke atas beberapa sekolah menengah berprestasi tinggi di Indonesia, dan mendapati sekolah menengah berprestasi tinggi; (1) menjalankan program pengayaan atau tambahan di luar jadual waktu rasmi, dan (2) menguatkuasakan peraturan tata tertib sekolah yang ketat. Selain itu, Imran (2008) pula mendapati; (1) kesejahteraan guru dipenuhi, (2) tahap kepatuhan, komitmen,

motivasi dan semangat kerja guru adalah tinggi, (3) pelbagai kegiatan intra dan ekstra kurikulum dijalankan, (4) mengamalkan corak pengurusan organisasi yang rasional, (5) sokongan masyarakat yang tinggi, (6) iklim kerja, dan semangat kerja yang tinggi, (7) kepimpinan pengetua sekolah yang menetapkan dan menyebarkan piawai pencapaian. Sebelum ini, Parasurahman dan Lopiyoadi (2001) pula menyatakan antara faktor yang menjadikan sesebuah sekolah berprestasi tinggi, ialah; (1) pengetua sekolah dan guru-guru adalah terdiri daripada orang yang berketerampilan, dan (2) menekankan kepada jaminan kualiti.

Kajian-kajian di Barat juga menemui sejumlah dapatan yang tidak konsisten. Sammons, Hilman dan Mortimore (1995), mendapati 11 faktor yang menjadikan sesebuah sekolah berkesan atau berprestasi tinggi, iaitu; (1) kepimpinan sekolah yang profesional, (2) mempunyai matlamat yang dikongsi bersama, (3) wujud suasana dan persekitaran yang menyokong pengajaran dan pembelajaran, (4) sekolah memberi tumpuan yang lebih kepada pengajaran dan pembelajaran, (5) guru-guru mengamalkan pengajaran yang bermatlamat, (6) sekolah mempunyai harapan yang tinggi terhadap murid, (7) mengamalkan sistem pengukuhan yang positif, (8) mengamalkan pemantauan yang sistematik, (9) memberi hak dan tanggungjawab yang setimpal kepada murid-murid, (10) wujud perkongsian rumah sekolah yang mantap, dan (11) sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

Jauh sebelum ini, Edmonds (1979) menyenaraikan lima ciri yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan atau sekolah berprestasi tinggi, iaitu: (1) kepimpinan pendidikan yang teguh, (2) penekanan kepada pencapaian kemahiran asas, (3) persekitaran yang

teratur dan selamat, (4) jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid, dan (5) penilaian yang kerap ke atas pembelajaran pelajar.

Scheerens dan Bosker (1997) merumuskan sekolah berkesan atau sekolah berprestasi tinggi sebagai sekolah yang: (1) mempunyai iklim dan budaya kerja yang produktif, (2) memberi fokus kepada kemahiran asas, (3) menjalankan pemantauan yang kerap, (4) menjalankan program pengembangan staf, (5) mempunyai kepimpinan profesional, (6) melibatkan ibu bapa dalam program sekolah, dan (7) melaksanakan pengajaran yang berkesan. Townsend (1997) pula mendapati ciri-ciri sekolah berkesan ialah memberi fokus kepada visi dan misi, kepimpinan instruksional, pengembangan staf, persekitaran yang aman dan tertib, kerjasama rumah-sekolah, dan harapan yang tinggi. Selanjutnya Reynolds, Stringfield, Teddlie dan Creemers (2002), Teddlie dan Stringfield, (1993), Verdis, Kriemadis dan Pashiardis (2003) merumuskan ciri-ciri sekolah berkesan atau berprestasi tinggi sebagai berikut: (1) kepimpinan pendidikan yang utuh, (2) harapan yang tinggi terhadap prestasi murid, (3) penekanan kepada kemahiran asas, (4) suasana yang aman dan tertib, (5) penilaian terhadap pencapaian murid. Manakala Milam, Furr-Holden dan Leaf (2010) pula mendapati ciri-ciri sekolah berkesan ialah: (1) persekitaran pembelajaran, (2) sokongan ibu bapa, (3) motivasi belajar dalam bidang akademik. Hofman dan Hofman (2011) pula mendapati ciri-ciri sekolah berkesan ialah: (1) persekitaran pembelajaran, (2) kepimpinan pembelajaran yang utuh, dan (3) guru-guru yang gigih.

Bukan sahaja kajian-kajian di Indonesia dan di Barat, kajian-kajian di Malaysia juga memperoleh dapatan yang berbeza-beza. Antaranya penemuan kajian oleh Abdul

Karim (1989) iaitu: (1) Kepimpinan sekolah yang mantap, (2) Guru-guru bersikap positif terhadap murid, dan terhadap sekolah mereka, (3) Wujudnya disiplin yang baik. Namun begitu kajian Nor Asikin (2008) pula mendapati sekolah berkesan atau berprestasi tinggi adalah sekolah yang mempunyai ciri-ciri berikut; (1) pengetua yang mengamalkan kepimpinan pengajaran, (2) visi dan matlamat sekolah yang dikongsi bersama, (3) persekitaran pembelajaran yang kondusif, (4) tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran, (5) pengajaran yang bermatlamat, (6) harapan/jangkaan yang tinggi terhadap murid, (7) pengukuhan yang positif, (8) memantau kemajuan murid dan sekolah, (9) hak-hak dan tanggungjawab murid, (10) perkongsian rumah sekolah, (11) sekolah sebagai organisasi pembelajaran, dan (12) hubungan sekolah dengan pihak atasan.

Berdasarkan dapatan-dapatan kajian tentang sekolah berkesan atau sekolah berprestasi tinggi di atas, dapat dirumuskan bahawa kesemua dapatan adalah berbeza antara satu pengkaji dengan pengkaji yang lain sama ada di Barat atau di timur. Di samping itu Walker (2015) menyatakan kebanyakan literatur tentang sekolah berkesan menghasilkan faktor-faktor yang bertindan-tindih yang menyukarkan pihak-pihak berkepentingan mengambil secara keseluruhan dapatan tersebut untuk diamalkan di sekolah masing-masing. Sebelum ini Dimmock dan Walker (2005) mengingatkan bahawa amalan menggunakan prinsip "*one-size-fits-all*" iaitu mengambil secara keseluruhan sesebuah teori pengurusan dan kepimpinan sekolah Barat untuk diamalkan di timur adalah tidak begitu sesuai kerana teori Barat dibina dalam situasi budaya Barat yang berbeza dengan budaya timur.

Perbezaan-perbezaan dapatan ini memberi gambaran bahawa dapatan-dapatan kajian berkenaan belum dapat direplikasikan secara menyeluruh kerana kajian-kajian dalam bidang sekolah berprestasi tinggi masih baru (Reynolds, Chapman, Kelly, Muijs, & Sammons, 2012). Lantaran itu Chapman, Muijs, Reynolds, Sammons dan Teddlie (2015) membuat cadangan supaya kajian tentang sekolah berprestasi tinggi dijalankan supaya gambaran yang lebih tepat dapat dikenal pasti. Sebelum ini Townsend (2001) menyebutkan bahawa memandangkan ramai pihak telah mengakui kajian sekolah berprestasi tinggi adalah penting kepada keberkesanan pembelajaran murid, maka Townsend (2001) mengajak ramai penyelidik meneruskan usaha-usaha menyelidik berkaitan dengan sekolah berkesan.

Selain itu, walaupun kajian-kajian Edmonds (1979), Abdul Karim (1989), Sammons et al. (1995), Imran (2008), dan Pusat Penelitian Kebijakan, Balai Litbang Departmen Pendidikan Nasional RI (2008), Nor Asikin (2008), Jacobson dan Bezzina (2008), Milam et al. (2010) dan Hofman dan Hofman (2011) menemui faktor-faktor sekolah berprestasi tinggi iaitu; (1) kepimpinan yang utuh atau profesional, (2) sikap dan tingkah laku guru, dan (3) budaya sekolah, tetapi kajian-kajian tersebut gagal memperincikan aspek-aspek kepimpinan yang utuh atau kepimpinan profesional, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah.

Oleh kerana dapatan kajian-kajian ini menyatakan secara umum tentang kepimpinan, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah berkesan, maka timbul satu lagi kekeliruan kepada penyelidik kerana banyak teori kepimpinan yang membuat dakwaan tentang keberkesanannya. Maka itu timbul persoalan baru kepada penyelidik iaitu; (1) Apakah gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah atas yang

berprestasi tinggi dan rendah di Makassar? (2) Apakah sikap dan tingkah laku guru-guru di sekolah-sekolah menengah atas yang berprestasi tinggi dan rendah di Makassar? (3) Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah dari segi keadaan fizikal dan kemudahan sekolah? (4) Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah dari segi penglibatan ibu bapa dan komuniti? (5) Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah dari segi budaya sekolah? (6) Apakah model sekolah menengah atas berprestasi tinggi di Makasar? Untuk menjawab persoalan tentang gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan rendah di Kota Makassar, maka satu kajian kes dijalankan di beberapa sekolah menengah atas di Kota Makassar.

1.3 Objektif Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, kajian ini dijalankan bertujuan untuk:

- 1.3.1 Menganalisis ciri-ciri kepimpinan pengetua di sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah.
- 1.3.2 Menganalisis sikap dan tingkah laku guru-guru di sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah.
- 1.3.3 Membuat perbandingan keadaan fizikal dan kemudahan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah.
- 1.3.4 Membuat perbandingan penglibatan ibu bapa dan komuniti antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah.
- 1.3.5 Membuat perbandingan budaya sekolah antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah.

- 1.3.6 Membina satu model sekolah menengah atas berprestasi tinggi di Makassar.

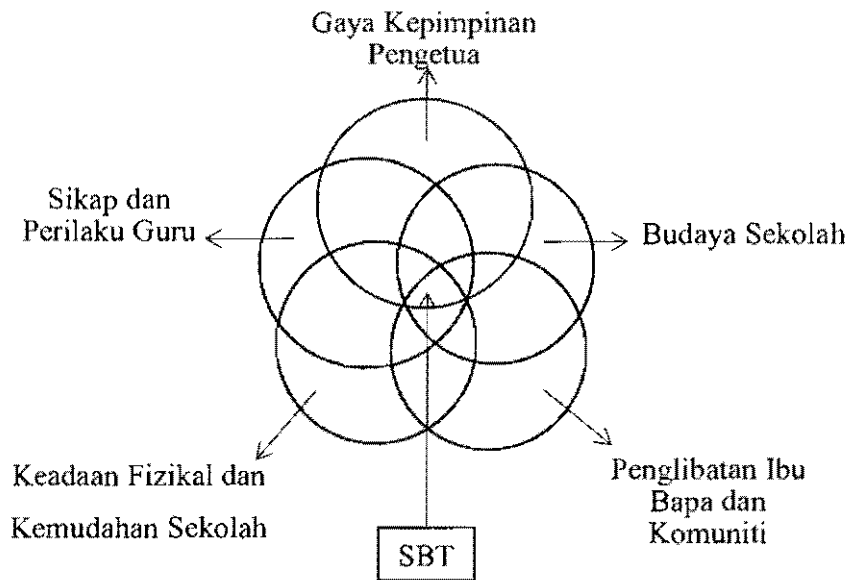
1.4 Soalan Kajian

Berdasarkan masalah kajian dan objektif kajian di atas, secara khususnya soalan-soalan kajian yang ingin dijawab oleh kajian ini ialah:

- 1.4.1 Apakah ciri-ciri kepimpinan pengetua di sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah?
- 1.4.2 Apakah sikap dan tingkah laku guru-guru di sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah?
- 1.4.3 Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah dari segi keadaan fizikal dan kemudahan sekolah?
- 1.4.4 Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah dari segi penglibatan ibu bapa dan komuniti?
- 1.4.5 Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah dari segi budaya sekolah?
- 1.4.6 Apakah model sekolah menengah atas berprestasi tinggi di Makassar?

1.5 Kerangka Kajian

Berdasarkan teori-teori kepimpinan, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah yang memberi kesan kepada prestasi tinggi sekolah, maka kerangka konseptual kajian dibentuk seperti berikut:



Rajah 1.1. Kerangka Kajian

Nota: SBT = Sekolah Berprestasi Tinggi

Kerangka kajian ini dibina berdasarkan teori input-proses-output. Menurut Hoy dan Miskel (2008), sekolah adalah sistem sosial yang mempunyai fungsi yang bertujuan mencapai matlamat organisasi dalam keadaan stabil yang mengambil kira input dan proses untuk menghasilkan output. Dalam teori ini, input termasuk kepimpinan pengetua dan ciri-ciri guru. Elemen proses termasuk budaya sekolah, manakala output ialah pencapaian akademik pelajar. Hanushek (1997) menyatakan perbezaan sekolah dan guru-guru melahirkan perbezaan dalam pencapaian akademik murid. Berdasarkan proposisi teori input-output, maka dalam kajian ini, input ialah kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti, proses ialah budaya sekolah, manakala output ialah prestasi sekolah berdasarkan pencapaian akademik murid. Elemen-elemen ini menjadi pertimbangan yang kuat dalam teori keberkesanan sekolah (Hoy & Miskel, 2005), kajian sekolah berkesan (Teddle & Reynolds, 2000; Reynolds, Teddle, Stringfield,

& Creemers, 2002; Scheerens, 2015; Chapman, Muijs, Reynolds, Sammons & Teddlie, 2015) dan sekolah berprestasi tinggi (Shannon & Bylsma, 2007; Stone, Bruce & Hursh, 2007). Mengikut Hoy dan Miskel (2005) sekolah berkesan dimaksudkan sebagai sesebuah sekolah yang mencapai atau melebihi sasaran yang ditetapkan. Mengikut Shannon dan Bylsma (2007) definisi sekolah berprestasi tinggi adalah sama dengan sekolah berkesan. Kedua-dua istilah ini sering digunakan secara bertimbal balik oleh penyelidik-penyelidik kerana kedua-dua kategori sekolah ini matlamat utamanya ialah pencapaian akademik pelajar (Teddlie & Reynolds, 2000; Shannon & Bylsma, 2007). Dalam kajian-kajian sekolah berprestasi tinggi, didapati kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah adalah antara faktor yang membezakan antara sesebuah sekolah yang berprestasi tinggi dan tidak berprestasi tinggi (Mortimore, 1991; Teddlie & Reynolds, 2000; Shannon & Bylsma, 2007).

Selain itu, kerangka kajian ini juga dibina berdasarkan teori kepimpinan organisasi yang mengandaikan kepimpinan mempunyai kesan ke atas prestasi sekolah (Hoy & Miskel, 2005; Hallinger & Heck, 1998; Deal & Peterson, 1999; Leithwood & Stager, 1989; Leithwood, 1992). Begitu juga terdapat banyak teori sikap dan tingkah laku guru yang mempunyai impak ke atas prestasi sekolah misalnya, (1) Komitmen guru kepada sekolah (Kushman, 1992), (2) Motivasi guru (Pinder, 1998), (3) Efikasi sendiri (Ashton, 1984; Gibson & Dembo, 1984; Bandura, 1994; Wood & Bandura, 1989). Selain itu, terdapat juga dakwaan yang menyatakan keadaan fizikal dan kemudahan bilik darjah (Freser, 1998) serta penglibatan ibu bapa dan komuniti (Candis, 2003) mempengaruhi prestasi murid. Demikian juga dengan budaya sekolah yang mendakwa dapat menyumbang kepada prestasi sekolah (Schoen & Teddlie, 2008).

1.6 Kepentingan Kajian

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti secara mendalam ciri-ciri sekolah menengah berprestasi tinggi di Kota Makassar. Ianya dilakukan kerana beberapa sebab berikut:

- i) Dari sudut teori: Walaupun kajian tentang sekolah berprestasi tinggi atau juga dikenali sebagai sekolah berkesan telah berkembang sejak awal 1970-an merentasi Amerika Syarikat, England, Eropah, Australia dan Asia, tetapi hasil-hasil kajiannya didapati tidak konsisten antara satu sama lain (Teddlie & Reynolds, 2000; Reynolds et al. 2002). Ketidak-tekanan dapatan ini telah menyebabkan banyak kritikan dilemparkan kepada kajian-kajian yang berkaitan dengan keberkesanan sekolah atau kajian tentang sekolah berkesan (Scheerens, 2015), dan seterusnya Townsend (2001), Scheerens (2015), Chapman, Muijs, Reynolds, Sammons dan Teddlie (2015) mencadangkan supaya kajian tentang sekolah berkesan ini diteruskan supaya dapat menyumbang kepada kemantapan teori sekolah berkesan. Di Indonesia amnya dan Makassar khususnya, kajian tentang sekolah berkesan tidak banyak dilakukan, kecuali kajian Raihani (2008). Keadaan ini menyebabkan sukar bagi pengamal pendidikan untuk membuat rujukan model atau replika kepada mereka. Maka itu wujud satu lompang yang luas tentang faktor-faktor yang menjadikan sesebuah sekolah dikatakan berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah. Oleh itu adalah diharapkan dapatan kajian ini mampu menambah dan mengembangkan khazanah ilmu dan teori peribumi tentang sekolah berkesan di Indonesia. Kajian ini diharap dapat berfungsi sebagai pembuka jalan kepada pelaksanaan kajian empirikal akan datang yang menggunakan populasi dan pendekatan kajian yang berbeza. Di samping itu, dalam masa meningkatnya saranan kebertanggungjawaban dan

jangkaan tinggi terhadap sekolah, sekolah berkesan telah menjadi semakin penting dalam lanskap pendidikan (Kirk & Jones, 2004). Oleh itu kajian tentang sekolah berkesan perlulah diperbanyakkan lagi.

ii) Dari sudut amali: Memandangkan tidak banyak kajian yang lakukan tentang sekolah berkesan di Indonesia, maka dapatan kajian ini diharap dapat digunakan oleh pihak-pihak berkepentingan iaitu pengetua, pembuat dasar dan pusat-pusat latihan seperti institut keguruan dan universiti.

(a) Kepada pengetua sekolah: Bagi pengetua sekolah yang mempunyai latar belakang sosio-ekonomi yang sama dengan sekolah-sekolah yang dijadikan kes dalam kajian ini, dapatan kajian ini penting kerana dapat dijadikan replika atau penanda-aras demi peningkatan prestasi sekolah masing-masing. Dapatan kajian ini menjadi penting kepada pengetua-pengetua kerana sejak tahun 1999, sistem pengurusan sekolah di Indonesia sudah mengamalkan konsep Pengurusan Berasaskan Sekolah (*School-Based Management*) (Raihani, 2008). Dalam sistem Pengurusan Berasaskan Sekolah, pengetua adalah orang yang penting dalam mengurus tadbir dan memimpin sekolah.

(b) Kepada Badan Pemantau di Kementerian Pendidikan: Dapatan kajian ini diharap dapat dijadikan panduan kepada pegawai-pegawai dalam proses membuat pemantauan ke atas sekolah-sekolah yang merosot supaya program pemantauan akan dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah berkenaan.

(c) Kepada pusat-pusat latihan: Kepada institut latihan keguruan dan universiti, diharap dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan dalam membina modul latihan keguruan dan kepengetuaan supaya latihan-latihan yang dijalankan

kepada guru-guru dan pengetua-pengetua dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah masing-masing.

1.7 Batasan Kajian

Walau pun beberapa langkah teliti telah diambil penyelidik untuk memastikan dapatan kajian ini mempunyai kesahan yang tinggi, tetapi kajian ini juga mempunyai batasan-batasan dan andaian-andaian yang tertentu. Memandangkan kajian ini adalah kajian kes di empat buah sekolah di Kota Makassar iaitu, (1) Sekolah berprestasi tinggi iaitu SMA Negeri A, SMA Negeri B, (2) Sekolah berprestasi rendah iaitu SMA Negeri C dan SMA Negeri D Makassar, yang menggunakan pendekatan kualitatif, maka hasil kajian ini tidak boleh dibuat generalisasi kepada seluruh populasi di Makassar atau Indonesia.

Kajian kualitatif memiliki ciri-ciri iaitu; (1) mempunyai latar semula jadi, (2) bersifat deskriptif, iaitu menghuraikan keadaan sesuatu atau yang sedang terjadi pada ketika kajian berlangsung (Bogdan & Biklen, 1992), (3) penyelidik lebih menumpukan kepada proses daripada hasil atau produk, dan (4) Kajian kualitatif lebih cenderung menganalisis datanya secara induktif iaitu berdasarkan kejadian-kejadian yang diamati yang digunakan sebagai dasar untuk membuat sesuatu kesimpulan, (5) Kajian kualitatif menitikberatkan kepada makna dan bukan sekadar perilaku yang dapat dilihat (Bogdan & Biklen, 1992). Oleh itu dapatan kajian tidak boleh dibuat generalisasi kepada seluruh sekolah di Indonesia tetapi sesuai dijadikan replika kepada sekolah-sekolah yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sekolah yang dikaji.

Usaha yang telah digunakan oleh penyelidik bagi mendapatkan kefahaman yang mendalam bagi kajian ini adalah berasaskan pemerhatian terus di sekolah-sekolah, menemubual pengetua, guru-gurunya serta menganalisis dokumen-dokumen bertulis. Alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah temu bual yang tidak berstruktur, responden utama pemberi maklumat yang ditetapkan oleh penyelidik sesuai dengan tujuan untuk mendapatkan kedalaman maklumat tentang fokus kajian kes. Oleh itu dapatan mungkin tidak sama dengan kajian-kajian lain yang menggunakan pendekatan berbeza.

Selain itu, penyelidik mengandaikan bahawa soalan temu bual yang digunakan sebagai panduan temu bual adalah sah dan boleh dipercayai kerana ia telah disemak oleh pakar dalam bidang berkaitan. Seterusnya penyelidik mengandaikan semua maklumat yang diberikan oleh pemberi maklumat adalah merupakan maklumat yang ikhlas dan jujur yang membolehkan penyelidik berasa yakin bahawa maklumat-maklumat yang dikumpulkan adalah merupakan maklumat yang benar. Oleh kerana itu penyelidik hanya membuat temu bual kepada guru-guru yang sanggup memberi maklum balas secara sukarela.

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Sekolah Berprestasi Tinggi: Terdapat banyak istilah yang digunakan oleh penyelidik tentang sekolah berprestasi tinggi. Antaranya ialah sekolah berkesan, sekolah cemerlang, sekolah unggul dan sekolah yang berjaya. Namun begitu, dalam konteks kajian ini istilah sekolah berprestasi tinggi adalah tidak sama dengan istilah Sekolah Berprestasi Tinggi atau SBT yang digunapakai dalam konteks Kementerian Pendidikan Malaysia. Di Malaysia,

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) adalah sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan, dan mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di persada antarabangsa dan menjadi sekolah pilihan utama (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014). Selain itu, SBT adalah nama khas yang diberikan kepada sekolah yang berjaya mencapai satu tahap cemerlang mengikut kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (2014). Oleh itu, Sekolah Berprestasi Tinggi dalam kajian ini yang dimaksudkan sebagai sekolah yang mencapai tahap akademik mengikut kriteria yang ditetapkan oleh istilah ini adalah selari dengan istilah sekolah berkesan, sekolah yang berjaya, sekolah cemerlang dan sekolah unggul, iaitu sekolah yang berjaya mencapai atau melampaui matlamat yang ditetapkan (Mortimore, 1995). Terdapat ciri-ciri sekolah berkesan yang dikemukakan oleh para penyelidik, seperti Sammons et al. (1995) dengan 11 ciri, Imran (2008) 9 ciri, Abdul Karim (1989) 12 ciri, dan Nor Asikin (2008) 12 ciri. Kesemua ciri tersebut dikelompokkan kepada lima aspek iaitu (1) Kepimpinan Pengetua, (2) Tingkah laku Guru, (3) Budaya Sekolah, (4) Keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, dan (5) penglibatan ibu bapa dan komuniti. Dalam kajian ini kriteria sekolah berprestasi tinggi yang ditetapkan oleh Pejabat Kabupaten Bandar, Departmen Pendidikan Bandar Makassar yang mencapai kedudukan tertinggi selama lima tahun terakhir, iaitu berada pada kedudukan pertama hingga ke lima dari 22 buah sekolah kerajaan, dengan jumlah mata yang diperolehi dalam ujian nasional ialah antara 49 hingga 60 mata.

1.8.2 Sekolah Berprestasi Rendah: Dalam kajian ini kriteria sekolah berprestasi rendah adalah merujuk kepada ketetapan yang dibuat oleh Pejabat Kabupaten Bandar Departmen Pendidikan Bandar Makassar iaitu sekolah yang memperoleh mata antara 37 hingga 45 mata dalam tempoh lima tahun terakhir dan berada pada kedudukan ke empat belas hingga ke dua puluh tiga dari 22 buah sekolah.

1.8.3 Kepimpinan: Dalam kajian ini kepimpinan adalah dimaksudkan sebagai salah satu proses mengenakan pengaruh ke atas orang lain supaya melakukan sesuatu dengan sukarela demi mencapai matlamat organisasi (Yukl, 2002). Proses mengenakan pengaruh ke atas subordinat boleh dilakukan melalui tingkah laku dan tindakan-tindakan yang dilakukan seharian semasa mengurus tadbir sekolah. Di sekolah, pengetua adalah seorang ketua yang bertindak sebagai pengurus dan pemimpin sekolah. Maka itu diandaikan pengetua sekolah adalah orang yang mampu mempengaruhi guru-guru demi pencapaian matlamat sekolahnya. Oleh itu dalam kajian ini, tingkah laku atau tindakan pengetua yang boleh mempengaruhi guru-guru supaya melaksanakan tugas demi matlamat sekolah adalah merupakan salah satu aspek yang menjadi tumpuan dalam kajian ini.

1.8.4 Gaya Kepimpinan: Dalam kajian ini gaya kepimpinan dimaksudkan sebagai kecenderungan mengamalkan tingkah laku tertentu secara konsisten dalam mempengaruhi subordinat dalam melaksanakan tugas seharian (Bass & Avolio, 1990).

1.8.5 Sikap dan Tingkah Laku Guru: Dalam kajian ini sikap dan tingkah laku guru adalah merangkumi tiga aspek berikut, (1) Komitmen guru iaitu kesungguhan

seseorang individu melekatkan dirinya dengan organisasi dengan darjah penglibatannya yang tinggi dalam organisasi tersebut (Mowday, Porter & Steers, 1982). (2) Motivasi guru iaitu keinginan yang digerakkan dari dalam atau dari luar individu untuk melakukan sesuatu pekerjaan akibat daripada kesedaran dan tanggungjawab (Pinder, 1998), (3) Efikasi sendiri guru iaitu keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya melakukan tugas-tugas tertentu (Bandura, 1994). Ketiga-ketiga aspek ini dirangkum menjadi satu perkara iaitu sikap dan tingkah laku guru.

1.8.6 Keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah adalah tempat pembelajaran berlaku sama ada dalam konteks sosial, psikologikal dan pedagogikal yang boleh mempengaruhi pencapaian dan sikap murid (Fraser, 1998).

1.8.7 Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti menyatakan ibubapa merupakan "role model" kepada anak-anak, dan ibubapa yang mempunyai anak-anak yang berjaya dalam akademik akan sentiasa memberi nasihat betapa pentingnya melanjutkan pelajaran ditahap yang tinggi (Candis, 2003).

1.8.8 Budaya Sekolah: Walaupun terdapat banyak definisi budaya sekolah, tetapi definisi yang digunapakai dalam kajian ini ialah definisi budaya sekolah yang dikemukakan oleh Deal dan Peterson (1999) yang merujuk kepada sekumpulan nilai yang melandasi tingkah laku, tradisi kebiasaan seharian dan simbol-simbol yang diamalkan oleh pengetua sekolah, guru, petugas pentadbiran, murid-murid dan masyarakat sekitar sekolah yang mengandungi empat dimensi iaitu orientasi profesional, struktur organisasi, kualiti persekitaran belajar dan fokus kepada murid.

1.9 Rumusan

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, budaya sekolah, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah serta penglibatan ibu bapa dan komuniti di sekolah menengah berprestasi tinggi dan rendah di Kota Makassar. Bagi mencapai matlamat ini kajian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam Bab Dua kajian ini, dimuatkan tinjauan literatur yang meliputi teori-teori dan ciri-ciri sekolah berkesan yang juga merupakan sekolah berprestasi tinggi.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru-guru, budaya sekolah keadaan fizikal dan kemudahan sekolah serta penglibatan ibu bapa dan komuniti di sekolah-sekolah menengah atas yang berprestasi tinggi dan rendah di Makassar. Dalam konteks kajian ini, definisi sekolah berprestasi tinggi adalah sama dengan konsep sekolah berkesan seperti yang diperjelaskan dalam definisi operasional dalam Bab Satu. Oleh kerana definisi sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berkesan adalah merupakan dua perkara yang sama, maka tinjauan literatur dalam bab ini akan menggunakan istilah dan hasil-hasil kajian sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berkesan secara bertimbal balik.

Dalam kajian ini sekolah berprestasi tinggi didefinisikan sebagai sekolah yang mencapai atau melebihi sasaran yang ditetapkan. Penetapan definisi ini adalah selari dengan definisi sekolah berkesan yang diberikan oleh Mortimore (1991) serta Hoy dan Miskel (2005). Selari dengan definisi ini, maka dalam bab ini penyelidik membuat tinjauan literatur dengan mendalam tentang konsep sekolah berprestasi tinggi, kajian-kajian sekolah berprestasi tinggi, kepimpinan pengetua di sekolah berprestasi tinggi, sikap dan tingkah laku guru di sekolah berprestasi tinggi, keadaan fizikal dan kemudahan peralatan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti dan budaya sekolah di sekolah berprestasi tinggi, yang setiap satunya dibincangkan dalam tajuk-tajuk kecil berikut.

2.2 Kerangka Teoritikal Kajian

Dalam sesebuah kajian saintifik, penggunaan kerangka teori atau model adalah penting supaya sesebuah kajian mencapai matlamatnya dan hasilnya sah dan boleh dipercayai. Hoy dan Miskel (1991) menjelaskan bahawa teori adalah satu set yang terdiri daripada konsep, andaian dan generalisasi yang saling kait mengait yang dapat menjelas dan menerangkan tentang perlakuan yang lazim wujud dalam sesebuah organisasi pendidikan. Selanjutnya daripada teori akan dapat dibina hipotesis untuk meramal hubungkait antara konsep-konsep dalam sistem yang wujud (Hoy & Miskel, 1991). Memandangkan terdapat banyak teori yang boleh digunapakai untuk dijadikan teori asas yang mendasari kajian, maka penyelidik telah mengkaji beberapa teori dengan teliti. Teori asas yang menjadi rujukan dalam kajian ini ialah sekolah sebagai sistem sosial (*School as a Social System*). Di samping itu kajian sekolah berkesan, teori-teori kepimpinan, teori sikap dan tingkah laku guru, teori keadaan fizikal dan kemudahan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta teori budaya sekolah juga dirujuk sebagai teori untuk menyokong dapatan kajian ini nanti.

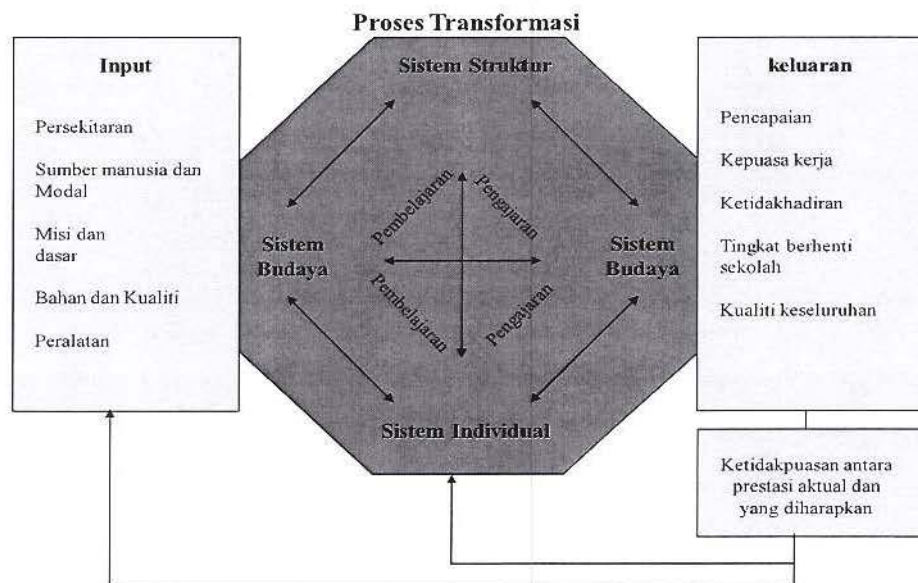
2.3 Sekolah Sebagai Sistem Sosial

Sekolah merupakan sebuah sistem sosial yang unik yang mengandungi individu dan budaya yang berbeza. Oleh kerana itu, sekolah tidak dapat lepas dari kepercayaan dan nilai-nilai masyarakat sekitarnya (Hoy & Miskel, 2008).

Elemen utama sekolah sebagai sistem sosial ialah struktur, individu, budaya, politik, dan teras pendidikan iaitu pengajaran dan pembelajaran. Struktur adalah merupakan harapan-harapan birokratik, yang dirancang dan dikelola untuk mencapai tujuan-tujuan kewujudan sesebuah organisasi (sekolah). Individu pula dilihat daripada aspek

keperluan, tujuan, keyakinan, dan kefahamannya terhadap peranannya dalam sekolah. Individu-individu dalam organisasi sekolah merupakan tenaga untuk mencapai tujuan kewujudan organisasi. Manakala budaya pula merupakan orientasi kerja yang dibahagi dalam kalangan individu di dalam organisasi, yang dapat memberikan identiti khusus kepada organisasi. Aspek politik pula merupakan hubungan kekuasaan yang bersifat informal yang muncul untuk menolak pengendalian oleh pihak-pihak lain, manakala teras utama urusan organisasi pendidikan adalah merupakan misi utama sistem sosial lembaga persekolahan iaitu proses pengajaran dan pembelajaran. Pembelajaran terjadi apabila ada perubahan penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan perilaku termasuk sikap dan nilai-nilai normatif ke arah yang lebih baik. Oleh kerana itu sistem pentadbiran atau pengelolaan sekolah tidak berlangsung dalam ruang kosong (*vacuum*), dan pembelajaran yang berkaitan dengan kognisi, afeksi, dan perilaku berpengaruh kepada pengambilan keputusan sekolah dalam menyediakan latar (*setting*) pembelajaran (Hoy & Miskel, 2008).

Semua elemen utama dalam sistem organisasi sosial bermula daripada tingkah laku (*behavior*) individu-individu dalam organisasi yang terhasil daripada interaksi antara harapan-harapan pihak birokratik (struktur) dengan orientasi kerja anggota organisasi (individu), dan berinteraksi dalam sistem yang dibatasi oleh kekuatan teknikal dan persekitarannya (sebagai sistem terbuka). Keluaran (output) organisasi adalah merupakan hasil dari interaksi yang dinamik antara pelbagai elemen organisasi mencakupi individu, struktur, budaya dan politik, yang dibatasi oleh persekitarannya (Hoy & Miskel, 2008).



Rajah 2.1. Sekolah Sebagai Sistem Sosial (Hoy & Miskel, 2008)

Berdasarkan kerangka konsep sekolah sebagai sistem sosial yang dibina oleh Hoy dan Miskel (2008), kajian ini merumuskan input kepada sekolah adalah meliputi gaya kepimpinan pengetua, aspek sikap dan tingkah laku guru, keadaan fizikal sekolah dan kemudahan bilik darjah, penglibatan ibu bapa serta budaya sekolah yang meliputi kualiti persekitaran, manakala proses transformasi dalam kajian ini adalah tumpuan kepada pembelajaran murid dan penguatkuasaan disiplin. Proses-proses transformasi di sekolah ini seterusnya menghasilkan *output* iaitu sebuah sekolah berprestasi tinggi.

2.4 Sekolah Berprestasi Tinggi

Dalam kajian ini, konsep sekolah berprestasi tinggi adalah sama dengan konsep sekolah berkesan seperti yang dijelaskan oleh Shannon dan Bylsma (2007). Oleh itu,

dalam tajuk kecil ini, definisi dan konsep sekolah berkesan digunakan untuk menjelaskan konsep sekolah berprestasi tinggi. Terdapat banyak definisi dan konsep sekolah berkesan. Edmonds (1979) mendefinisikan sekolah berkesan sebagai sekolah yang berjaya melakukan perubahan ke atas murid daripada tidak cerdas kepada menjadi cerdas. Lezotte (1985) mentakrifkan sekolah berkesan sebagai sekolah-sekolah yang mampu mempertingkatkan prestasi akademik murid-muridnya untuk mencapai matlamat sekolah. Sergiovanni (1992) pula memberi pengertian sekolah berkesan adalah sekolah yang memiliki matlamat, nilai-nilai teras dan mencapai standard yang ditetapkan. Selain itu, Mortimore (1991) mendefinisikan sekolah berkesan adalah sekolah yang hasil pencapaian akademik murid-muridnya menyamai atau melebihi sasaran yang ditetapkan, sebaliknya sekolah yang tidak berkesan adalah sekolah yang mana hasil pencapaian akademik murid-muridnya kurang daripada sasaran yang ditetapkan. Hoy dan Miskel (2005) menegaskan bahawa sekolah yang mencapai atau melebihi sasaran yang ditetapkan adalah sekolah berkesan dan ia juga adalah sekolah berprestasi tinggi kerana lazimnya sasaran yang ditetapkan adalah berada pada tahap yang tinggi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, kajian ini mendefinisikan sekolah berkesan adalah sekolah yang berjaya mencapai sasaran pada tahap tinggi dalam peperiksaan standard. Definisi ini juga digunapakai untuk menjelaskan konsep sekolah berprestasi tinggi.

Bertitik tolak daripada pelbagai definisi tersebut, dapat dirumuskan bahawa sekolah berkesan adalah merupakan sekolah yang mempunyai suatu sistem yang merangkumi banyak aspek yang meliputi input, proses, *output* atau *outcome* serta susunan yang ada dalam sekolah tersebut, di mana pelbagai aspek yang ada menyokong antara satu sama lain untuk mencapai visi dan misi sekolah. Di dalam sekolah berkesan, semua murid

mempunyai kemampuan tinggi dan dapat mengembangkan diri walaupun murid-muridnya mempunyai kemampuan biasa, tetapi tetap berupaya mengembangkan dirinya jika dibandingkan dengan keadaan awal ketika mereka baru memasuki sekolah berkesan. Secara ringkasnya, sekolah berkesan adalah sekolah yang mampu mengoptimumkan semua input dan proses bagi mencapai output pendidikan, iaitu prestasi sekolah terutama prestasi murid.

2.4.1 Kajian-kajian Sekolah Berprestasi Tinggi

Memandangkan konsep sekolah berprestasi tinggi yang didefinisikan dalam kajian ini adalah selari dengan konsep sekolah berkesan, maka perbincangan tentang perkembangan kajian tentang sekolah berprestasi tinggi dalam kajian ini adalah bermula daripada kajian sekolah berkesan oleh kumpulan gerakan sekolah berkesan yang terdiri daripada Averch et al. (1974), Austin (1978), Brookover et al. (1979), Rutter et al. (1979), dan Edmonds (1979). Para penyelidik ini pada awalnya membuat kajian tentang sekolah berkesan adalah sebagai tindak balas kepada dapatan kajian Coleman et al. (1966) di Amerika Syarikat dan Jenks et al. (1972) di England yang merumuskan bahawa faktor sekolah tidak mempunyai kesan yang signifikan kepada pencapaian akademik murid, sebaliknya taraf sosio-ekonomi ibu bapa adalah merupakan faktor yang memberi sumbangan terbesar dan signifikan kepada pencapaian murid.

Averch et al. (1974) menyatakan bahawa kajian berkaitan kemudahan fizikal sekolah menunjukkan perbezaan dapatan. Mereka berhujah bahawa bukan masalah ada atau tiadanya kemudahan, tetapi yang lebih penting ialah cara kemudahan itu digunakan. Selepas Averch et al. (1974), kajian-kajian sekolah berkesan telah berubah kepada

usaha untuk mengenali ciri-ciri organisasi, bentuk dan pengisian sekolah yang mempengaruhi pencapaian murid. Brookover et al. (1979) membuat kajian tentang hubungan antara sistem sosial sekolah dengan pencapaian murid, dan kajiannya mendapati faktor ini hanya menyumbang sebanyak empat peratus sahaja daripada jumlah varians dalam pencapaian murid. Selanjutnya Brookover et al. (1979) membuat rumusan bahawa sekolah berkesan iaitu sekolah yang mencapai prestasi tinggi serta mencapai sasaran yang ditetapkan mempunyai enam ciri berikut, iaitu; (1) kepimpinan yang utuh, (2) memiliki harapan yang tinggi terhadap murid dan guru, (3) persekitaran yang kondusif, (4) pengetua sekolah berperanan sebagai pemimpin pengajaran, (5) kemajuan prestasi murid sering dipantau, dan (6) penglibatan aktif ibu bapa dalam proses pembelajaran murid.

Edmonds (1979) pula dalam kajiannya telah merumuskan bahawa terdapat lima ciri sekolah berkesan iaitu; (1) kepimpinan yang baik, (2) jangkaan tinggi terhadap murid, (3) keadaan persekitaran yang teratur yang sesuai untuk pembelajaran, (4) penekanan kepada penguasaan kemahiran asas dan, (5) kekerapan memantau kemajuan murid. Purkey dan Smith (1983) juga melakukan kajian yang sama dan merumuskan bahawa antara ciri-ciri sekolah yang membezakan antara sekolah berkesan dengan sekolah yang bukan berkesan ialah budaya sekolah yang positif. Kemudian Mortimore et al. (1988b) membuat kajian keberkesanan sekolah dengan lebih mendalam dan mendapati bahawa yang membezakan antara sekolah rendah berkesan dengan sekolah tidak berkesan ialah; (1) kepimpinan sekolah yang melibatkan diri dalam memantau kemajuan murid, (2) memastikan guru-guru melaksanakan tugas yang diberikan secara berstruktur dan (3) menyediakan persekitaran yang positif untuk melicinkan proses pengajaran dan pembelajaran.

Hampir sama dengan itu, Townsend (1997) mendapati ciri-ciri sekolah berkesan ialah sekolah yang memberi fokus yang jelas kepada visi dan misi, kepimpinan sekolah mengamalkan gaya kepimpinan instruksional, melaksanakan program pengembangan staf, mewujudkan persekitaran aman dan teratur, wujud kerjasama dan sokongan rumah-sekolah, mempunyai harapan yang tinggi terhadap keupayaan murid, wujud kolaborasi dalam organisasi, menyediakan penghargaan dan pengiktirafan, keterlibatan secara aktif ibu bapa murid dan masyarakat terhadap program-program sekolah.

Selain itu, Teddlie dan Stringfield (1993), Reynolds et al. (2002) serta Verdis et al. (2003) merumuskan bahawa ciri-ciri sekolah berkesan adalah sekolah yang;

- (1) Mempunyai pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional,
- (2) Menetapkan sasaran dan harapan yang tinggi terhadap prestasi murid,
- (3) Memberi penekanan kepada kemahiran asas, (4) Mencipta suasana sekolah yang aman dan teratur supaya pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar, dan (5) Membuat penilaian berterusan ke atas prestasi murid.

Sammons et al. (1995) merumuskan sekolah berkesan mempunyai ciri-ciri;

- (1) pengetua mengamalkan kepimpinan profesional, (2) wujud visi dan tujuan bersama, (3) persekitaran belajar yang kondusif, (4) penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran, (5) pengajaran yang terarah, (6) mempunyai harapan tinggi terhadap kebolehan murid, (7) menyediakan pengukuhan positif, (8) penilaian berterusan, (9) memberi hak dan tanggung jawab murid, (10) hubungan erat rumah-sekolah, dan (11) sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

Reynolds (1995) pula mendapati tujuh faktor utama dalam mewujudkan sekolah berkesan, iaitu: (1) tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah yang menentukan visi sekolah bersama-sama staf, (2) menekankan kepada akademik dengan meletakkan harapan tinggi tentang apa yang dapat dicapai oleh murid serta menyediakan masa belajar dan ujian yang banyak, (3) keterlibatan ibu bapa, (4) keterlibatan murid dalam pembelajaran dan aspek lain di sekolah, (5) kawalan disiplin murid, (6) ketekalan organisasi terhadap pembelajaran, dan (7) ketegasan organisasi ke atas staf.

MacNeil dan MacLin (2005) juga menyatakan bahawa ciri-ciri sekolah yang berkesan mempunyai ciri-ciri seperti wujud kerjasama yang erat dalam kalangan guru, teliti dan berdisiplin dalam melaksanakan tugas serta wujud kepimpinan pengetua yang berfokus kepada visi dan misi sekolah serta melahirkan budaya sekolah yang positif.

Milam et al. (2010) yang juga mengkaji sekolah-sekolah berkesan mendapati ciri-ciri sekolah berkesan ialah: (1) Persekitaran pembelajaran yang kondusif, (2) Terdapat sokongan ibu bapa, (3) Motivasi belajar yang tinggi dalam kalangan murid. Manakala Hofman dan Hofman (2011) mendapati ciri-ciri sekolah berkesan iaitu: (1) Terdapat persekitaran pembelajaran yang kondusif, (2) Kepimpinan instruksional yang kuat, (3) Kaki tangan yang gigih (4) Membuat keputusan berasaskan data.

Abdul Karim (1989) dalam penyelidikannya berkenaan dengan ciri-ciri sekolah berkesan di Malaysia menemui ciri-ciri sekolah berkesan seperti berikut. (1) Kepimpinan sekolah yang mantap. (2) Pengetua sedar tentang kepentingan peranan mereka dalam menambah baik sekolah. (3) Lebih banyak strategi peningkatan sekolah

yang dilakukan, (4) Minat, sokongan dan penglihatan ibu bapa yang kuat, (5) Guru-guru mempunyai harapan tinggi terhadap murid-murid dan menyokong usaha ke arah ini, (6) Guru-guru mempunyai sikap yang positif terhadap murid, (7) Guru-guru memandang tinggi terhadap sekolah mereka, (8) Pengetua yang memiliki pengalaman yang banyak, (9) Wujudnya disiplin yang baik, (10) Sumber-sumber pendidikan dan kemudahan digunakan sepenuhnya, (11) Guru-guru melihat kehendak kerajaan, laporan-laporan dan arahan-arahan sebagai pembantu dan memberi kesan dalam peningkatan sekolah, dan (12) Guru-guru berpuas hati dengan hasil kerja murid dalam membuat kerja rumah mereka.

Selain itu, Nor Asikin (2008) pula mendapati terdapat 12 ciri sekolah berkesan, iaitu; (1) Pengetua bertindak sebagai pemimpin pengajaran, (2) Visi dan matlamat sekolah yang dikongsi bersama (3) Persekitaran pembelajaran yang kondusif, (4) Tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran, (5) Pengajaran yang bermatlamat, (6) Harapan/jangkaan yang tinggi terhadap murid, (7) Pengukuhan yang positif, (8) Memantau kemajuan murid dan sekolah, (9) Hak-hak dan tanggungjawab murid, (10) Perkongsian rumah sekolah, (11) Sekolah sebagai organisasi pembelajaran, (12) Hubungan sekolah dengan pihak atasan. Manakala Muhammad Faizal (2008) mendapati antara ciri sekolah berkesan di Malaysia ialah sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Shannon dan Bylsma (2007) mendapati terdapat sembilan ciri sekolah berprestasi tinggi iaitu; (1) Fokus yang jelas, (2) Harapan yang tinggi untuk semua pelajar, (3) Kepimpinan yang efektif, (4) Tahap kerjasama dan komunikasi yang tinggi, (5) Kurikulum, pengajaran disesuaikan dengan kebolehan murid, (6) Kekerapan

pemantauan pembelajaran dan pengajaran, (7) Tumpuan kepada pembangunan profesional untuk guru-guru, (8) Persekitaran yang menyokong pengajaran dan pembelajaran, dan (9) Penglibatan yang tinggi keluarga dan masyarakat dalam program sekolah.

Wang, Walters dan Thum (2013) dalam penyelidikannya mengenal pasti sekolah efektif mempunyai budaya mengajar, kepimpinan pengajaran, pengembangan staf, pengambilan keputusan berdasarkan bukti, dan efikasi guru. Wang, Chiang, Plaisent dan Bernard (2013) telah membuat suatu kajian untuk mengenal pasti faktor-faktor keberkesanan sekolah, ciri-ciri dan indikator yang menentukan sekolah berkesan, serta mengkaji hubungan antara faktor-faktor dalaman dan luaran dengan prestasi sekolah. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, seramai 575 orang guru daripada 139 sekolah di Taiwan telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Dengan menggunakan analisis regresi pelbagai kajian ini telah menemui lapan faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah iaitu; (1) kepimpinan pengetua, (2) jangkaan terhadap kebolehan murid, (3) misi sekolah, (4) masa untuk pembelajaran, (5) pemantauan ke atas pengajaran guru, (6) penekanan kepada kemahiran asas, (7) persekitaran yang teratur, dan (8) penglibatan ibu bapa dalam aktiviti sekolah. Yurdagul dan Nukhet (2016) pula membuat kajian untuk menentukan faktor keberkesanan sekolah menengah. Dalam kajian ini, data pencapaian pelajar dikumpulkan dengan menggunakan Skala Sekolah Berkesan (SFES). Kajian ini mendapati ciri-ciri sekolah berkesan adalah, (1) Kepimpinan untuk pembelajaran, (2) Jangkaan akademik yang tinggi, (3) Pemantauan pembelajaran murid, (4) Hubungan positif rumah sekolah, dan (5) Peluang pembelajaran ditawarkan kepada semua pelajar, seperti dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1

Ciri-ciri Sekolah Berprestasi Tinggi

Colemon et al. (1966)	Jenks (1972)	Edmonds (1979)	Brookeover (1979)	Motimore at al. (1988b)
1	2	3	4	5
Faktor sosio ekonomi tinggi menentukan murid-murid yang berjaya. Faktor sosio-ekonomi yang rendah menyebabkan prestasi rendah.	Faktor ibu bapa mempengaruhi pencapaian murid Faktor sekolah sangat kecil mempengaruhi pencapaian murid.	Kepimpinan yang teguh. Jangkaan yang tinggi terhadap murid. Keadaan persekitaran yang teratur.	Kepimpinan yang utuh. Harapan yang tinggi terhadap murid dan guru. Persekitaran yang kondusif.	Kepimpinan melibatkan diri memantau kemajuan murid Memastikan guru-guru melaksanakan tugas. Persekitaran yang positif untuk pengajaran.
		Penekanan kepada kemahiran asas. Kekerapan memantau kemajuan murid.	Pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Pemantauan ke atas prestasi murid. Penglibatan ibu bapa.	

Sambungan Jadual 2.1

Abdul Karim (1989)	Tedllie & Stringfield (1993)	Reynold (1995)	Sammons, Hilman, & Motinore (1995)
6	7	8	9
Kepimpinan sekolah yang mantap.	Pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional.	Tingkah laku kepimpinan pengetua yang menentukan visi dan yang melibatkan staf.	Kepimpinan Profesional.
Pengetua sedar kepentingan peranan mereka dalam menambah baik sekolah.	Memberi penekanan kepada kemahiran asas murid.	Tekanan terhadap akademik.	Visi dan tujuan bersama.
Lebih banyak strategi peningkatan sekolah yang diambil.	Suasana sekolah yang aman dan teratur.	Keterlibatan ibu bapa.	Persekitaran belajar.
Minat, sokongan dan penglihatan ibu bapa yang kuat.	Guru yang berkemahiran.	keterlibatan murid dalam pembelajaran dan aspek lain di sekolah.	Fokus kepada pengajaran dan pembelajaran.
Guru-guru mempunyai harapan tinggi terhadap murid-murid.	Penilaian yang berterusan.	Kawalan disiplin murid.	Pengajaran yang terarah.
Guru-guru mempunyai sikap yang positif terhadap murid.		Ketekalan organisasi terhadap pembelajaran.	Mempunyai harapan yang tinggi terhadap murid.
Guru-guru memandang tinggi terhadap sekolah mereka.		Ketegasan organisasi ke atas staf.	Peneguhan positif.
Pengetua mempunyai pengalaman yang lebih.			Penilaian berterusan.
Wujudnya disiplin yang baik.			Hak dan tanggungjawab murid.
Sumber-sumber pendidikan digunakan sepenuhnya.			Hubungan rumah sekolah.
Arahan-arahan pihak atasan sebagai pembantu dalam peningkatan sekolah.			Sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran

Sambungan Jadual 2.1

Townsend (1997)	Imran Arifin (2008)	Parasurahman & Lopiyadi (2001)	MacNail & MacLin (2005)	Shannon & Bylsma (2007)
10	11	12	13	14
Memberi fokus yang jelas kepada visi misi	Kesejahteraan guru di penuhi	Keadaan fizikal	Wujud kerjasama yang erat dalam kalangan guru	Fokus yang jelas
Kepimpinan instruksional	Tahap kepatuhan, komitmen, motivasi dan semangat kerja yang tinggi	Sumber manusia yang cemerlang	Teliti dan berdiplin dalam melaksanakan tugas	Harapan yang tinggi untuk semua pelajar
Program perkembangan staf				
Persekitaran yang aman dan tertib	Kegiatan kokurikulum	Perkhidmatan yang cepat dan tepat	Kepimpinan pengetua yang fokus	Kepimpinan yang efektif
Wujud kerja sama dan sokongan rumah sekolah	Mengamalkan corak pengurusan organisasi yang rasional	Jaminan kualiti	Visi misi sekolah dan melahirkan budaya sekolah	Tahap kerejasama dan komunikasi yang tinggi
Mempunyai harapan yang tinggi terhadap murid	Sokongan masyarakat yang tinggi Iklim kerja dan semangat kerja yang tinggi	Memberi perhatian kepada setiap unsur yang ada di sekolah.		Pengajaran di sesuaikan dengan kebolehan murid
Wujud kolaborasi di sekolah.	Kepimpinan pengetua sekolah yang menetapkan piawai pencapaian			Tumpuan kepada pembangunan professional
Penghargaan dan pengiktirafan				Persekitaran pembelajaran yang menyokong
Penglibatan ibu-bapa				

Sambungan Jadual 2.1

Nor Asikin (2008)	Lezotte (1989)	Milan et.al (2010)	Hofman & Hofman (2011)	Hoy (2012)
15	16	17	17	18
Kepimpinan pengajaran	Misi yang jelas dan fokus.	Persekitaran pembelajaran	Persekitaran pembelajaran	Efikasi kolektif
Visi dan matlamat sekolah yang dikongsi	Iklm harapan yang tinggi untuk sukses	Sokongan ibu bapa	Kepimpinan pembelajaran	Kepercayaan kolektif orang tua dan pelajar
Persekitaran pembelajaran	Kepimpinan instruksional	Motivasi belajar dalam bidang akademik	Kepimpinan intruksional yang kuat	Penekanan kepada akademik
Tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran,	Memantau kemajuan murid		Kaki tangan yang gigih	
Pengajaran yang bermatlamat	Kesempatan untuk belajar dan waktu murid mengerjakan tugas		Membuat keputusan berdasarkan data	
Harapan/jangkaan yang tinggi terhadap murid	Persekitaran yang aman dan tertib			
Pengukuhan yang positif,	Hubungan positif rumah- sekolah			
Memantau kemajuan murid dan sekolah				
Hak-hak dan tanggungjawab murid				
Perkongsian rumah sekolah				
Hubungan sekolah dengan pihak atasan				

Sambungan Jadual 2.1

Wang, Walters & Thum (2013)	Wang, Chiang, Plaisent & Bernard (2013)	Yurdagul & Nukheti (2016)
19	20	21
Sekolah mempunyai budaya mengajar dan belajar	Kepimpinan pengetua	Kepimpinan untuk pembelajaran
Kepimpinan pengajaran	Jangkaan terhadap kebolehan murid	Jangkaan akademik yang tinggi
Pengembangan staf	Misi sekolah	Pemantauan pembelajaran murid
Membuat keputusan berdasarkan bukti	Masa untuk belajar	Hubungan positif rumah sekolah
Efikasi guru	Pemantauan untuk pengajaran	Peluang pembelajaran kepada semua pelajar
Penglibatan yang tinggi antara keluarga dan masyarakat	Penekanan kepada kemahiran asas	Penglibatan ibu bapa dalam aktiviti sekolah
	Persekitaran yang teratur	

2.4.2 Kajian-kajian Sekolah Berprestasi Tinggi di Indonesia

Kajian tentang sekolah berkesan di Indonesia tidak banyak dilakukan, tetapi terdapat beberapa kajian yang boleh dijadikan rujukan. Antaranya yang dilakukan oleh Imran (2008) di mana beliau menemui tujuh (7) ciri sekolah berprestasi tinggi iaitu; (1) kesejahteraan guru dipenuhi, (2) tahap kepatuhan, komitmen, motivasi dan semangat kerja guru adalah tinggi, (3) pelbagai kegiatan intra dan ekstra kurikulum dijalankan, (4) mengamalkan corak pengurusan organisasi yang rasional, (5) sokongan masyarakat yang tinggi, (6) iklim kerja, dan semangat kerja yang tinggi, dan (7) kepimpinan pengetua sekolah yang menetapkan dan menyebarkan piawai pencapaian.

Selanjutnya Parasurahman dan Lopiyoadi (2001) menyatakan terdapat lima faktor yang membuat sebuah sekolah boleh dikatakan berprestasi tinggi, iaitu; (1) Keadaan fizikal, seperti tempat belajar, bilik darjah, persekitaran yang baik, penggunaan teknologi, kebersihan, penampilan staf pentadbiran dan guru. (2) Sumber manusia yang cemerlang, yang meliputi pengetua sekolah, guru, petugas kebersihan dan staf pentadbiran, (3) Perkhidmatan yang cepat dan tepat, (4) Jaminan kualiti, (5) Memberi perhatian kepada setiap unsur yang ada di sekolah.

Raihani (2008) pula, yang membuat kajian bertujuan memperoleh gambaran kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah yang berjaya di Indonesia. Tiga sekolah dipilih yang memenuhi kriteria sekolah berjaya, dengan menentukan subjek penelitian, pengetua sekolah, tiga orang guru, seorang kaki tangan anggota penyokong, tiga kumpulan murid satu kumpulan ibu bapa dan jawatan kuasa pimpinan sekolah. Berdasarkan kajian tersebut didapati bahawa sekolah berjaya di Indonesia ialah:

1. Sekolah yang berjaya adalah sekolah yang mampu menjelaskan tujuan pendidikan, harapan dan kepercayaan mereka terhadap perkembangan sekolah. Mengenai ciri-ciri keberkasan sekolah diungkapkan bahawa hasil murid lebih baik, keadaan sekolah yang baik dan sokongan budaya sekolah. Pencapaian murid dilihat dari dua indikator utama iaitu pencapaian akademik murid dalam ujian nasional dan jumlah murid yang tamat dan mendapatkan tempat di universiti yang ulung. Pencapaian bukan akademik pula ditunjukkan oleh komitmen murid kepada agama dan moral serta pencapaian dalam kegiatan kokurikulum. Komitmen kepada agama merupakan satu perkara utama yang menentukan keberhasilan sesebuah sekolah. Sesebuah sekolah yang berjaya mempunyai

pendekatan yang seimbang terhadap iman dan taqwa serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Kepimpinan sekolah yang berjaya dalam kajian beliau ialah pengetua mempunyai satu set keperibadian dan nilai kepercayaan professional, kepercayaan terhadap agama dan nilai yang sangat kuat. Para pengetua sekolah umumnya sedar bahawa tugas mereka adalah amanah dari Allah, sesuatu yang diamanahkan kepada mereka. Analisis situasi menunjukkan bahawa setiap sekolah menunjukkan kemampuan dalam mengansalisis persekitaran dalaman dan luaran sekolah. Kepimpinan pengetua sekolah memahami konteks yang mereka temui sendiri (yakni memahami fungsi mereka sebagai pimpinan, mengembangkan visi, merancang strategi dan mempromosikan perubahan-perubahan supaya sekolah mereka lebih efektif).
3. Pengetua sekolah mengembangkan visi sekolah menjadi lebih realistik dan jelas untuk pembangunan sekolah, dan hubungan antara pengetua sekolah dan masyarakat yang mempunyai falsafah dan nilai-nilai yang kuat dan mencerminkan pemahaman mereka terhadap konteks sekolah.
4. Dalam kajian ini pengetua sekolah mempunyai tugas kepada tiga aspek iaitu budaya sekolah, struktur sekolah dan sumber sekolah. Budaya sekolah ditakrifkan sebagai sebuah manifestasi kepercayaan dan nilai-nilai yang diberikan kepada anggota organisasi. Proses mencipta budaya dalam sebuah organisasi dipengaruhi melalui pendirian norma dan nilai-nilai falsafah yang dituturkan dan pencitraan lambang, upacara, ritual, hal yang berkaitan dengan ibu bapa murid dan pola

interaksi masyarakat. Antara budaya yang paling penting dalam setiap sekolah adalah budaya belajar. Struktur sekolah adalah menyatukan kekuatan antara pengetua sekolah, guru dan kakitangan. Setiap pengetua sekolah membentuk struktur sekolah dengan penuh pertimbangan dan hati-hati terhadap setiap keputusan yang diambil seperti pertukaran dan penempatan kakitangan kerana perkara ini merupakan sesuatu yang sangat sensitif, lebih-lebih ketika tempoh awal pengetua memegang jawatan di sekolah berkenaan.

5. Pembangunan profesionalisme dijalankan dengan sekerap mungkin bertujuan untuk membina kapasiti guru yang kemudiannya disumbangkan kepada proses pengajaran yang efektif. Seorang pengetua sekolah memperlihatkan perhatian yang tinggi dalam pembangunan profesionalisme diri sendiri, guru-guru dan para kakitangan. Faktor motivasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengembangkan profesionalisme mereka. Demikian juga gaji guru perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar guru dan keluarga mereka dapat hidup dengan standard kehidupan yang lebih baik.
6. Pengetua sekolah dapat meningkatkan sumber pembiayaan sekolah dari pelbagai sumber dengan melakukan kerjasama dengan pelbagai pihak, baik pihak kerajaan mahupun swasta. Oleh itu seharusnya pengetua mempunyai komunikasi yang baik dan mendirikan kerjasama yang lebih luas. Beliau perlu mempunyai kemampuan memperkenalkan dan mendirikan kerjasama dengan pihak lain tidak saja kepada masyarakat sekolah tetapi juga kepada ahli masyarakat yang lebih luas. Kemampuan ini berkaitan dengan hakikat pengurusan sekolah, di mana pengetua sekolah diberikan kebebasan lebih dalam menentukan keputusan tentang

polisi-polisi sekolah mereka. Didapati, sekolah-sekolah berjaya mempunyai elemen-elemen ini.

Memandangkan tidak banyak kajian yang dilakukan di Indonesia, maka sukar kepada pembaca dan peminat sekolah berkesan untuk membuat satu kesimpulan menyeluruh untuk digunakan oleh sekolah-sekolah di Indonesia sebagai panduan kepada pengetua-pengetua dalam usaha membina sekolah berkesan terutama di Makassar. Berasaskan hujah ini penyelidik terpanggil untuk membuat kajian tentang ciri-ciri sekolah berkesan di Makassar.

Walaupun terdapat banyak ciri-ciri sekolah berprestasi tinggi termasuk ciri-ciri yang terdapat di Indonesia, tetapi secara amnya ciri-ciri tersebut dapat dibahagikan kepada lima ciri utama iaitu gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah.

2.5 Gaya Kepimpinan Pengetua

Walaupun kajian-kajian sekolah berkesan menyimpulkan kepimpinan pengetua di sekolah berkesan adalah mengamalkan kepimpinan professional, tetapi kajian-kajian tersebut tidak menyenaraikan ciri-ciri atau tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah berkesan secara khusus dan terperinci. Keadaan ini merumitkan penyelidik untuk membuat kesimpulan apakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua-pengetua di sekolah berkesan atau sekolah berprestasi tinggi. Oleh itu dalam menghuraikan teori-teori kepimpinan, penyelidik menggunakan teori-teori kepimpinan tingkah laku Ohio State University (Halpin, 1966), teori kepimpinan

transaksional dan transformasional (Bass, 1985), teori kepemimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985), dan teori kepemimpinan untuk pembelajaran (Hallinger, 2011).

Sebelum dibincangkan teori-teori kepemimpinan yang disenaraikan, terlebih dahulu kajian ini ingin menjelaskan maksud kepemimpinan. Bass (1990) mentakrifkan kepemimpinan sebagai interaksi bagi mempengaruhi ahli dalam sesuatu kumpulan untuk menstruktur semula sesuatu situasi, persepsi dan jangkaan ahli-ahli kumpulan itu ke arah mencapai matlamat organisasi. Robbins (1996) pula menyatakan kepemimpinan adalah kesanggupan seseorang untuk mengenakan pengaruh kepada orang lain untuk mencapai matlamat organisasi.

Kotter (1988) menjelaskan bahawa kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada matlamat-matlamat dengan cara-cara yang tidak memaksa. Yukl (2002) pula mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain supaya bersetuju melaksanakan tugas-tugas organisasi demi pencapaian matlamat bersama.

Sebelum ini Burns (1978) menyatakan bahawa kepemimpinan itu adalah satu perhubungan antara mereka yang berjiwa pemimpin dengan mereka yang bersetuju untuk mengikut. Hampir selari dengan definisi tersebut Pierce dan Newstrom (2006) merumuskan definisi kepemimpinan sebagai satu hubungan sosial dua-hala melibatkan dua orang atau lebih yang saling bergantung antara satu sama lain untuk mencapai matlamat bersama sebagai satu kumpulan.

Berdasarkan definisi tersebut terdapat tiga elemen penting dalam definisi kepemimpinan iaitu; (1) kepemimpinan merupakan suatu konsep hubungan. Kepimpinan hanya wujud apabila ada hubungan dengan orang lain. Jika tidak ada pengikut, maka pemimpin tidak mungkin wujud. Tersirat dalam pengertian tersebut adalah bahawa para pemimpin berkesan harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berhubungan dengan para pengikut mereka, (2) kepemimpinan merupakan suatu proses. Kepimpinan bukan hanya sekadar menduduki posisi kuasa tetapi ia merupakan suatu proses pemimpin dengan pengikut. Walaupun kedudukan kuasa yang diformalkan mungkin sangat menggalakkan proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak mencukupi untuk membuatkan seseorang itu menjadi pemimpin tanpa ada keupayaan mempengaruhi orang lain, dan (3) kepemimpinan harus memujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin memujuk pengikut dengan pelbagai cara, seperti menggunakan kuasa sah, mencipta model (teladan), penerapan sasaran, memberi ganjaran dan hukuman, penstrukturan semula organisasi, dan menyampaikan sebuah visi.

Berikutnya dibincangkan teori-teori kepemimpinan yang mendasari kajian ini iaitu, (1) teori tingkah laku kepemimpinan Ohio State, (2) Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional, (3) Teori kepemimpinan instruksional, (4) Teori kepemimpinan untuk pembelajaran.

2.5.1 Teori Tingkah Laku Kepimpinan Universiti Ohio State

Sebelum tahun 1940-an, kajian-kajian tentang kepemimpinan banyak tertumpu kepada kajian tentang sifat kepemimpinan yang berkesan, kerana dipercayai sifat individu pemimpin yang membezakan antara seseorang pemimpin yang berkesan atau

sebaliknya (Yukl, 2010). Antara sifat individu yang dikaji termasuklah jantina, umur, saiz dan kecerdasan seseorang. Walau bagaimana pun kajian-kajian ini gagal menemui satu pola sifat kepimpinan yang membezakan antara sifat kepimpinan yang berkesan atau tidak, kecuali kecerdasan. Oleh kerana kegagalan itu, maka para pengkaji kepimpinan di Universiti Ohio State berpendapat bahawa tingkah laku individu mungkin yang membezakan antara pemimpin yang berkesan atau sebaliknya (Halpin, 1966). Untuk mencapai matlamat ini Universiti Ohio State membina sebanyak 1790 pernyataan tentang tingkah laku pemimpin, yang kemudiannya dikurangkan menjadi 150 pernyataan. Pernyataan-pernyataan ini digunakan untuk membina *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) (Halpin, 1966). Akhirnya kajian Universiti Ohio State ini menemui dua tingkah laku kepimpinan yang dapat membezakan antara kepimpinan yang berkesan atau sebaliknya, iaitu timbang rasa (*consideration*) dan pendayautamaan struktur (*initiating struktur*) (Halpin, 1966). Bagi ramai penulis, tingkah laku ini dikenali sebagai gaya kepimpinan (Yukl, 2006).

Timbang rasa dimaksudkan kepada sejauhmanakah seseorang pemimpin mempamerkan tingkah laku pertimbangan kepada kebajikan ahli-ahli dalam organisasi. Tingkah laku ini adalah lebih berat kepada pendekatan hubungan kemanusiaan. Antara tingkah laku yang digambarkan dalam tingkah laku timbang rasa ialah mesra, mudah didekati, boleh diajak berbincang, melayani subordinat sebagai rakan sekerja, dan memberi pertolongan kebajikan kepada subordinat (Halpin, 1966). Manakala pendayautamaan struktur pula dimaksudkan sebagai sejauhmanakah pemimpin mendefinisikan tugas, tanggungjawab dan peranan subordinat, memulakan setiap perkara yang ingin dilakukan oleh organisasi seperti menetapkan peraturan, menyusun atur tugas subordinat dan menjelaskan apa yang sepatutnya dijayakan

oleh subordinat. Tingkah laku ini adalah lebih berbentuk pendekatan kepada tugas. Antara tingkah laku yang dipamerkan ialah menjelaskan kepada subordinat apa yang dihasrat dilakukan dan dicapai oleh subordinat, mengekalkan standard prestasi yang dicapai, menetapkan jadual pelaksanaan tugas dan meminta subordinat akur dengan undang-undang dan peraturan organisasi (Halpin, 1966).

Teori tingkah laku kepimpinan Universiti Ohio State merumuskan bahawa pemimpin yang paling berkesan ialah pemimpin yang mengamalkan kedua-dua tingkah laku timbang rasa dan pendayautamaan struktur secara tinggi dan seimbang. Manakala tingkah laku kepimpinan yang paling lemah ialah yang pemimpin yang mengamalkan secara rendah bagi kedua-dua tingkah laku timbang rasa dan pendayautamaan struktur. Di samping itu teori ini merumuskan jika pemimpin organisasi mengamalkan tingkah laku kepimpinan yang tidak seimbang tinggi timbang rasa dan rendah pendayautamaan struktur akan mengakibatkan berlaku suasana organisasi yang hanya bersosial dan tidak menumpukan kepada tugas hakiki organisasi yang mengakibatkan prestasi organisasi hanya berada di tahap sederhana sahaja. Manakala jika pemimpin mengamalkan tingkah laku kepimpinan yang tinggi pendayautamaan struktur dan rendah timbang rasa akan membuatkan subordinat tertekan dan akibatnya prestasi organisasi yang diperoleh hanya bersifat sementara (Halpin, 1966).

Leithwood et al. (2006, 2010), dalam penyelidikannya selama beberapa dekad terakhir ini menghasilkan kesimpulan bahawa gaya kepimpinan menyumbangkan kepada pencapaian akademik pelajar di sekolah. Demikian juga Hallinger dan Heck (1998, 2010, 2014), Louis, Dretzke dan Wahlstrom (2010) yang mendapati gaya kepimpinan pengetua secara langsung mempengaruhi prestasi belajar siswa.

Jacobson (2011) dalam kajiannya di Amerika Syarikat mendapati pengetua sekolah yang berjaya adalah pengetua sekolah yang menentukan dan menjalankan program pembangunan staf. Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Harris, Gu dan Brown (2010) juga mendapati bahawa kepimpinan yang tegas adalah kunci keberkesanan sekolah. Sammons, Gu, Day, dan Ko (2011) pula mendapati peranan pengetua sekolah dan guru-guru penting dalam pencapaian murid. Demikian pula Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson dan Merchant (2014) mendapati lima faktor kepimpinan pengetua sekolah yang berjaya, ialah: (1) mereka didorong oleh falsafah keadilan sosial, (2) gagasan yang kuat, (3) sangat beretika dan bertanggung jawab, (4) ketahanan tinggi dan ketekunan; dan (5) berani. Simmons (2013) dalam penyelidikannya mendapati bahawa kepimpinan profesional berkesan kepada pengembangan profesional guru yang seterusnya berkesan kepada prestasi pelajar.

Gurr (2015) mendapati elemen tambahan yang penting untuk kepimpinan profesional, ialah melakukan intervensi dalam proses belajar mengajar, peningkatan kapasiti sekolah, membangun jaringan, kolaborasi dengan melakukan pentaksiran untuk penambahbaikan. Li, Hallinger dan Ko (2016) pula menunjukkan bahawa beberapa dimensi kepimpinan memberikan sumbangan yang signifikan terhadap kapasiti sekolah dan pembelajaran profesional guru.

2.5.2 Teori Kepimpinan Transaksional dan Transformasional (Bass, 1985)

Bass (1985) memberi maksud kepimpinan transformasional sebagai satu gaya kepimpinan di mana pemimpin bersama-sama pengikut mengenal pasti perkara yang perlu dibuat perubahan melalui pembentukan wawasan yang bertujuan memberi arah tuju yang hendak dicapai dengan cara memberi inspirasi berterusan kepada pengikut

supaya lebih komited. Ia juga bertindak sebagai pembakar motivasi, semangat dan prestasi kerja dengan mengikatkan pengikut dengan projek supaya wujud rasa termilik, melalui tingkah laku suri teladan, mencabar pengikut melaksanakan kerja melalui kaedah baru, di samping melalui tindakan memberi tugas kepada pengikut berdasarkan kebolehan masing-masing. Kepimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang dikenali sebagai Empat I (*The 4 I's*) iaitu Keunggulan Pengaruh (*Idealized Influence* (II), Mencetus dan Membangkitkan Motivasi (*Inspirational Motivation* (IM), Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration* (IC), dan Merangsang Intelek (*Intellectual Stimulation* (IS) (Bass & Avolio, 1990).

Keunggulan pengaruh (*idealized influence* (II)) ialah kepimpinan yang mempunyai sifat karismatik yang merupakan model atau suri teladan kepada pengikut (Bass & Avolio, 1990). Antara tingkah laku yang dipamerkan oleh kepimpinan yang mempunyai ciri-ciri ini ialah; (1) janji dikotakan, (2) bertanggungjawab terhadap segala tindakan yang dilakukannya, (3) menjadi suri teladan (*role model*), (4) mampu membangkitkan semangat dalam kalangan subordinat untuk mencapai kejayaan yang melebihi jangkaan, (5) mampu memberi keyakinan yang tinggi kepada subordinat, (6) mampu mengurangkan ketegangan dalam kalangan ahli-ahli organisasi, dan (7) mempamerkan semangat dedikasi yang tinggi (Bass & Avolio, 1990).

Tingkah laku mencetus dan membangkitkan motivasi (*inspirational motivation* (IM)) pula ialah tingkah laku memberi inspirasi kepada pengikut (Bass & Avolio, 1990). Antaranya ialah, (1) menjelaskan kepada subordinat misi dan harapan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan mengambil kira ancaman dan keadaan masa depan yang mungkin dihadapi oleh organisasi berdasarkan keadaan semasa,

(2) menjelaskan kepada subordinat bahawa ancaman yang dihadapi adalah sebagai peluang kepada organisasi untuk membuktikan bahawa organisasi berupaya mengatasinya, (3) meningkatkan keyakinan kepada subordinat bahawa setiap yang dilakukan akan memperoleh kejayaan, (4) membangkitkan emosi pengikut untuk menempuh cabaran (Bass & Avolio, 1990).

Tingkah laku pertimbangan individu (*individualized consideration* (IC) pula adalah merujuk kepada tindakan memberi perhatian secara perseorangan untuk mengenal pasti keperluan subordinat bagi meningkatkan keterampilan supaya mampu melaksanakan tugas seharian dengan berkesan, serta berusaha memenuhi keperluan subordinat tersebut termasuk perkara-perkara yang berkaitan dengan psikologi (Bass & Avolio, 1990). Oleh kerana itu, tingkah laku kepimpinan pertimbangan individu sering mempamerkan tingkah laku, (1) empati terhadap subordinat, (2) berusaha mengenali keperluan individu, (3) berusaha memenuhi keperluan individu dan bukan kelompok, (4) menyediakan peluang kepada setiap individu dalam organisasi mempelajari sesuatu yang kemahirannya belum dikuasai, (5) mendelegasi tugas kepada subordinat dengan tujuan memperkembangkan potensi mereka, (6) memberi tugas kepada subordinat berdasarkan kebolehan individu, dan (7) bersedia untuk berbicang dengan subordinat demi peningkatan prestasi individu dan sekaligus untuk organisasi (Bass & Avolio, 1990).

Merangsang intelek (*intellectual stimulation* (IS) pula dimaksudkan sebagai pemimpin mencabar keintelektualan pengikut supaya lebih inovatif dan kreatif dalam melakukan tugas kerana pemimpin ini percaya bahawa melalui usaha yang kreatif dan inovatif, sesuatu hasilan kerja akan lebih bernilai dan sekaligus akan

meningkatkan prestasi organisasi (Bass & Avolio, 1990). Antara tindakan kepimpinan ini ialah, (1) menggalakkan subordinat mencari kaedah baru dalam melaksanakan tugas kerana kaedah lama akan menghasilkan produk yang sama, (2) menghargai keintelektualan seseorang supaya setiap subordinat sentiasa mencari kaedah baru dalam melaksanakan tugas, dan (3) tidak mengkritik secara terbuka orang bawahan yang gagal dalam sesuatu tugas atau yang melakukan kesalahan (Bass & Avolio, 1990).

Dalam sektor pendidikan, kepimpinan transformasional banyak dilakukan oleh Leithwood (1994). Bagaimana pun model kepimpinan transformasional yang dibawa oleh Leithwood (1994) sedikit berbeza dengan model kepimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1990). Perbezaan yang nyata ialah kepimpinan transformasional Bass dan Avolio (1990) adalah dibentuk dalam sektor perniagaan, manakala kepimpinan transformasional Leithwood (1994) adalah untuk sektor pendidikan. Mengikut Leithwood (1994) model kepimpinannya mengandungi enam dimensi, iaitu (1) Fokus kepada pengajaran dan pembelajaran, (2) Merangka dan menghebahkan matlamat sekolah, (3) Menyelaras dan menyelia kurikulum sekolah, (4) Memantau dan menilai kemajuan pelajar, (5) Mengekalkan keberadaan dan pendekatan turut serta yang aktif, (6) Menyediakan ganjaran untuk guru dan pelajar.

Dalam beberapa kajian untuk menguji teori ini, Leithwood (1994) membuat kajian tentang kesan kepimpinan transformasional dalam sektor pendidikan dan mendapati kepimpinan transformasional mempunyai kesan secara langsung ke atas prestasi sekolah. Kesan ke atas prestasi ini berlaku kerana minda dan tingkah laku guru-guru telah berjaya diubah hingga guru-guru sanggup melakukan usaha berganda, dan

akibatnya prestasi sekolah meningkat. Di samping itu kajian yang dilakukan oleh Mulford dan Silins (2003), Leithwood dan Jantzi (1999) serta Simmons (2013), juga memperoleh dapatan yang sama iaitu sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, pengetuanya mengamalkan kepimpinan transformasional.

Di samping kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional juga dikaji di sekolah berprestasi tinggi. Kepimpinan transaksional dikenali juga sebagai *managerial leadership*, iaitu kepimpinan yang memberi fokus kepada penyeliaan, penyelarasan aktiviti, dan prestasi organisasi (Bass & Avolio, 1990). Kepimpinan transaksional menekankan kepada kepatuhan pengikut kepada kehendak pemimpin dan sebagai balasannya diberi ganjaran atau hukuman. Kepimpinan transaksional berusaha mengekalkan status quo organisasi. Kepimpinan transaksional melakukan, (1) menetapkan matlamat dan jangkaan yang perlu dicapai bagi setiap pengikut, dan bagaimana melakukan tugas serta bagaimana ganjaran akan diberikan apabila mencapai matlamat yang ditetapkan, dan (2) kepimpinan transaksional menggunakan ganjaran bagi tujuan mendapat kepatuhan daripada pengikut (Bass & Avolio, 1990). Allison (2012) dalam penyelidikannya mendapati kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh ke atas prestasi akademik siswa.

2.5.3 Teori Kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985)

Kepimpinan instruksional adalah dimaksudkan kepada tindakan pengetua bagi mempengaruhi guru-guru supaya melaksanakan misi untuk mempertingkatkan dan menggalakkan pembelajaran murid-murid (DeBevois, 1984). Salah satu model kepimpinan instruksional yang popular ialah model kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985). Antara tindakan pemimpin instruksional yang memberi

kesan ke atas pengajaran guru dan pembelajaran murid-murid serta prestasi sekolah ialah, (1) menetapkan matlamat sekolah supaya sekolah mempunyai hala tuju yang jelas, (2) menyebarkan dan menerangkan matlamat sekolah supaya semua warga sekolah bergerak ke arah satu sasaran, (3) menyelaraskan aktiviti kurikulum dan kokurikulum supaya tidak bertindan tindih, (4) memantau dan menilai pengajaran guru di bilik darjah supaya dapat mengesan kemahiran guru dalam pengajaran, (5) memantau kemajuan murid supaya dapat mengesan murid-murid yang tidak mampu menguasai pelajaran dan seterusnya melakukan pemulihan, (6) mengawal masa pengajaran supaya aktiviti kurikulum tidak diganggu oleh aktiviti lain yang boleh menjejaskan pengajaran dan pembelajaran, (7) sentiasa keterlihatan (*high visibility*) supaya guru-guru dapat merujuk kepada pengetua dari semasa ke semasa apabila menghadapi masalah sama ada masalah pengajaran atau kawalan disiplin murid, (8) memberi ganjaran kepada guru supaya semangat guru bertambah dan seterusnya melipatgandakan usaha untuk mencapai matlamat sekolah, (9) menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru supaya keterampilan dan keyakinan guru meningkat, dan (10) menyediakan insentif untuk murid supaya semangat murid meningkat untuk mencapai kejayaan.

Edmonds (1979) dan Bossert, Dwyer, Rowan dan Lee (1982) dalam kajiannya di sekolah rendah di Amerika Syarikat telah mengenal pasti beberapa ciri sekolah rendah yang berkesan. Antara cirinya ialah kekuatan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah. Dapatan yang sama diperoleh Hallinger dan Murphy (1985) yang mendapati kepimpinan pengajaran merupakan konsep kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah untuk menjadikan sekolah lebih berkesan.

Kythreotis, Pashiardis dan Kyriakides (2010) melakukan penyelidikan tentang pengaruh gaya kepimpinan sekolah dan budaya terhadap prestasi murid di Cyprus. Kajian ini mendapati kepimpinan pengetua sekolah mempunyai kesan ke atas prestasi akademik murid. Selain itu, peningkatan prestasi murid didapati berhubungan dengan, (1) gaya kepimpinan, (2) guru, (3) budaya organisasi, (4) budaya belajar. Budaya belajar secara signifikan mempengaruhi prestasi murid dalam setiap mata pelajaran. Selain itu, beberapa kajian telah dilakukan oleh Murphy (2005), Townsends (1997), Hallinger (2010), Hofman dan Hofman (2011) dan Yurdagul dan Nukhet (2016) mendapati sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi dipimpin oleh pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional. Li, Hallinger dan Ko (2016) mendapati kepimpinan instruksional memberi impak kepada pencapaian akademik pelajar dan seterusnya kepada prestasi sekolah.

2.5.4 Teori Kepimpinan Untuk Pembelajaran (Hallinger, 2011).

Sejak akhir-akhir ini Hallinger (2011) telah memperluaskan konsep kepimpinan instruksional kepada konsep kepimpinan untuk pembelajaran. Hallinger (2011) menyatakan bahawa kepimpinan untuk pembelajaran ialah pendekatan yang digunakan oleh pemimpin sekolah untuk mencapai matlamat sekolah dengan memberi tumpuan kepada pembelajaran murid, manakala kepimpinan instruksional (pengajaran) adalah peranan atau tindakan pengetua dalam menentukan aktiviti pembelajaran di sekolah berjalan lancar.

Hallinger (2011) menyatakan kepimpinan untuk pembelajaran melibatkan tindakan-tindakan, (1) mengekalkan fokus kepada pembelajaran sebagai aktiviti harian, (2) mewujudkan keadaan yang menggalakkan ahli-ahli organisasi untuk terus belajar,

(3) menganjurkan perbincangan tentang pengajaran dan pembelajaran, (4) berkongsi atau mengagih fungsi kepimpinan kepada guru-guru supaya guru-guru mempunyai tanggungjawab bersama. Tindakan-tindakan ini adalah bertujuan untuk mencapai keberkesanan yang dihasratkan. Bagi mencapai matlamat ini, Hallinger (2011) menyarankan, (1) kepimpinan sepatutnya bergerak selari dengan tuntutan persekitaran dan konteks organisasi, (2) kepimpinan hendaklah memiliki ciri-ciri peribadi kepimpinan iaitu nilai-nilai peribadi yang unggul, keyakinan yang tinggi, berpengetahuan luas, dan berpengalaman dalam bidangnya supaya dapat menentukan fokus dan arah tuju yang jelas dan juga menentukan kelicinan pelaksanaan program sekolah, dan (3) kepimpinan hendaklah berpegang bahawa proses pengajaran dan pembelajaran adalah indikator keberkesanan kepimpinan. Hallinger (2011) selanjutnya menyebutkan bahawa kepimpinan untuk pembelajaran mengandungi empat dimensi, iaitu nilai kepimpinan, fokus kepimpinan, konteks kepimpinan, dan perkongsian kepimpinan.

Nilai kepimpinan adalah merupakan dimensi pertama kepada kepimpinan untuk pembelajaran. Antara nilai yang menjadi kunci kepada segala tindakan kepimpinan untuk pembelajaran ialah guru mengajar dan murid belajar kerana dipercayai jika aspek ini berjalan lancar, prestasi murid akan meningkat dan seterusnya mencapai matlamat hakiki sekolah. Untuk memastikan guru mengajar dan murid belajar, pemantauan ke atas pengajaran guru-guru dan pembelajaran murid-murid perlu dilakukan dengan kerap. Selain itu nilai-nilai kredibiliti kepimpinan adalah penting untuk mempengaruhi subordinat kerana subordinat akan menjadi terpengaruh dan ingin melaksanakan tugas yang ditetapkan apabila melihat tahap kredibiliti pemimpin yang tinggi. Hallinger (2011) meletakkan dimensi nilai kepimpinan sebagai

aspek utama yang perlu diamalkan oleh kepimpinan untuk pembelajaran kerana nilai-nilai yang baik untuk sekolah dan murid-murid yang menjadi pegangan pengetua akan membentuk pemikiran dan amalan warga sekolah untuk bekerja memperkuat budaya belajar di sekolah.

Dimensi kedua dalam kepimpinan untuk pembelajaran ialah fokus kepimpinan (Hallinger, 2011). Hallinger (2011) menyatakan fokus kepimpinan yang dimaksudkan adalah merujuk kepada elemen yang secara langsung mempengaruhi pembelajaran murid, iaitu (1) visi dan tujuan; (2) struktur dan proses akademik, dan 3) sumber manusia iaitu guru yang melaksanakan tugas pengajaran. Ketiga-tiga elemen kepimpinan ini dianggap sebagai pendorong untuk kemajuan sekolah (Hallinger, 2011).

Elemen visi dan tujuan adalah merupakan faktor yang paling signifikan kepada para pemimpin sekolah untuk mencapai hasil belajar di sekolah. Hallinger (2011) menyatakan bahawa visi dan tujuan adalah faktor yang paling ketara kepada kejayaan sesebuah sekolah. Visi merujuk kepada perkara yang ingin dicapai sekolah dalam jangka panjang, manakala tujuan pula adalah merujuk kepada matlamat khusus yang perlu dicapai dalam perjalanan menuju kepada pencapaian visi tersebut. Hallinger (2011) menerangkan bahawa visi dan misi yang jelas dikenal pasti sebagai ciri khas sekolah-sekolah yang berjaya. Selanjutnya Hallinger (2011) menjelaskan bahawa visi dan tujuan dapat mempengaruhi warga organisasi melalui dua cara utama, iaitu; (1) dapat memberi inspirasi kepada warga organisasi untuk menyumbang, dan bahkan melakukan pengorbanan demi pencapaian tujuan yang ditetapkan. Secara tidak langsung visi dan misi merupakan sumber motivasi kepada ahli-ahli organisasi, (2) tujuan memberi kesan kepada prestasi organisasi kerana ia memberikan ruang

kepada kakitangan untuk membuat keputusan sama ada akan dilaksanakan sesuatu program atau sebaliknya.

Hal tersebut membuktikan bahawa visi dan misi sekolah yang jelas adalah merupakan ciri sekolah berkesan (Day et al. 2010). Kajian ini disokong Salfi (2011) yang mendapati bahawa pengetua dan guru yang berjaya adalah mereka yang mengembangkan visi sekolah dan mempromosikan budaya sekolah. Demikian juga Leithwood dan Sun (2012) yang mendapati bahawa menciptakan visi dan membangun kompetensi guru mempunyai pengaruh kepada pembentukan budaya sekolah. Demikian juga dengan kajian Kondakci dan Sivri (2014) yang mendapati bahawa membangun dan berkongsi visi memberi impak kepada prestasi pelajar di sekolah.

Elemen kedua dalam fokus kepimpinan ialah struktur dan proses akademik. Hallinger (2011) menjelaskan bahawa urusan utama di sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran. Walaupun pengajaran dilakukan oleh guru dan pembelajaran dilakukan oleh murid, tetapi kepimpinan pengajaran hendaklah memberi tumpuan kepada pembinaan struktur sekolah yang mantap untuk menjamin proses pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar di samping melakukan pemantauan yang rapi (Hallinger, 2011).

Faktor pemantauan murid dan sekolah melalui data yang pelbagai telah disebutkan melalui dapatan beberapa kajian yang lebih terkini (Williams & Kirst 2006) yang mendapati bahawa sekolah-sekolah berkesan kerap melaksanakan pelbagai ujian ke atas murid-murid bagi tujuan memantau perkembangan mereka. Pemantauan dilakukan bertujuan menilai perkembangan kemajuan murid baik dari segi prestasi akademik mahu pun berbentuk perilaku (Bruce, Lloyd, & Kennedy. 2012). Kondakci

dan Sivri (2014) mendapati memantau kemajuan murid adalah kegiatan penting untuk hasil belajar yang positif.

Elemen ketiga dalam fokus kepemimpinan ialah pengurusan sumber manusia atau ahli-ahli organisasi. Hallinger (2011) menyatakan bahawa kunci utama untuk perubahan, ialah para pemimpin yang memberi fokus kepada pembangunan kapasiti dan membina pemimpin dari generasi ke generasi. Pembangunan kapasiti tidak hanya tertumpu kepada organisasi, tetapi juga kepada ahli-ahli organisasi. Dalam organisasi sekolah, pembangunan profesionalisme keguruan difokuskan kepada mengembangkan kapasiti bagi menghasilkan kesan yang baik kepada pembelajaran murid-murid. Aspek-aspek peningkatan kapasiti guru termasuk latihan membuat penetapan tujuan pengajaran dan pembelajaran, membuat penyelarasan kurikulum, membuat pengamatan pengajaran, aspek pedagogi, dan perancangan strategik. Hallinger (2011) menjelaskan bahawa sokongan pengetua sekolah dan penyertaan kakitangan dalam pembangunan profesionalisme memberi kesan kepada hasil pembelajaran murid. Begitu juga dengan menetapkan tujuan, harapan dan perancangan, penyelarasan dan penilaian pengajaran dan kurikulum juga memberi kesan kepada pembelajaran murid (Hallinger, 2011).

Dimensi ketiga kepemimpinan untuk pembelajaran ialah konteks kepemimpinan. Hallinger (2011) mengusulkan bahawa keberkesanan pendidikan bergantung kepada persekitaran di mana pemimpin bekerja. Aspek ini menekankan bahawa keberkesanan kepemimpinan bergantung kepada persekitaran atau situasi di mana pemimpin bekerja, kerana sesebuah sekolah dengan sesebuah sekolah lain adalah tidak sama walaupun kelihatan sama daripada segi fizikalnya (Hallinger, 2011). Hallinger (2011)

menyarankan kepada pengetua supaya mengambil kira faktor-faktor situasi yang berbeza jika berhasrat mencapai kejayaan besar.

Dimensi keempat yang terkandung dalam kepimpinan untuk pembelajaran adalah berkongsi fungsi kepimpinan, iaitu strategi untuk melibatkan orang lain dalam mengambil keputusan (Hallinger, 2011). Melalui pengagihan fungsi kepimpinan kepada guru-guru, menyebabkan guru-guru berasa lebih bertanggungjawab, dan kesannya akan timbul komitmen dalam diri guru-guru untuk melaksanakan kerja dengan lebih bersungguh-sungguh. Seterusnya akan memberi kesan positif kepada prestasi sekolah (Hallinger, 2011).

Memandangkan konsep kepimpinan untuk pembelajaran masih baharu dan belum berkembang sepenuhnya, maka kajian-kajian tentang keberkesanan kepimpinan untuk pembelajaran sukar diperolehi, kecuali beberapa kajian yang dijalankan oleh Javed (2012) dalam penyelidikannya tentang kepimpinan pembelajaran di sekolah kerajaan dan swasta di Pakistan, di mana beliau mendapati visi dibentuk dengan mengadakan perbincangan yang mendalam dan melibatkan stakeholder, ibu bapa dan guru. Selain itu kajian tersebut juga mendapati program pembangunan staf dijalankan dengan meluas. Selari dengan dapatan Day et al. (2010), Hallinger dan Heck (2010), Leithwood, Anderson, Mascall dan Strauss. (2010), Kythreotis et al. (2010), Jacobson (2011), Sammons et al. (2011) menyatakan bahawa kepimpinan untuk pembelajaran menggambarkan pendekatan penerapan pemimpin sekolah untuk mencapai hasil di sekolah dengan memfokuskan kepada proses belajar murid-murid.

2.6 Sikap dan Tingkah Laku Guru

Pekerjaan guru adalah bersifat profesional dalam bidang pendidikan (Abuddin, 2010). Pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa kemahiran khusus melalui proses latihan yang diiktiraf oleh institusi pendidikan tertentu (Abuddin, 2010). Berdasarkan pengertian ini, profesion keguruan adalah berbeza dengan pekerjaan lain kerana profesion keguruan memerlukan kemampuan dan kepakaran khusus dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, profesion keguruan dapat diertikan sebagai suatu perkhidmatan dalam bidang pendidikan melalui kemahiran tertentu dan mengalami proses perkembangan diri yang berterusan sesuai dengan perkembangan dalam ilmu pengetahuan berkenaan (Abuddin, 2010). Syarat-syarat yang ditetapkan ke atas profesion keguruan adalah bertujuan untuk melahirkan guru-guru yang berkesan dalam pengajaran masing-masing. Antara sikap dan tingkah laku guru yang berkesan yang dikenal pasti ialah komitmen, motivasi dan efikasi sendiri (Imran, 2008).

2.6.1 Komitmen

Terdapat banyak definisi dan konsep komitmen yang telah dikemukakan oleh para sarjana. Antaranya ialah komitmen kepada organisasi, yang didefinisikan oleh Mowday, Porter dan Steers (1982) sebagai kesungguhan seseorang individu melekatkan dirinya dengan organisasi dengan tahap penglibatannya yang tinggi dalam organisasi tersebut. Selain Mowday et al. (1982), Meyer dan Allen (1997) mengkonsepsikan komitmen kepada organisasi sebagai mengandungi tiga dimensi komitmen iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Gabungan ketiga-tiga dimensi tersebut mewujudkan komitmen organisasi. Dimensi komitmen yang pertama ialah komitmen afektif (*affective commitment*) iaitu yang berkaitan dengan wujudnya keinginan untuk rasa terikat kepada organisasi iaitu

individu ingin terus kekal dalam organisasi kerana keinginan dan kemahuannya sendiri (*want to*). Dimensi yang kedua ialah komitmen berterusan (*continuance commitment*) iaitu komitmen yang berdasarkan keperluan yang rasional iaitu komitmen yang terbentuk atas dasar untung rugi iaitu dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila individu kekal dalam sesebuah organisasi atau keperluan untuk bertahan (*need to*). Bagi dimensi komitmen yang ketiga pula ialah komitmen normatif (*normative commitment*) iaitu komitmen yang berdasarkan kepada norma yang ada dalam diri staf, rasa keyakinan diri seseorang individu akan tanggungjawabnya kepada organisasi serta berasa perlu terus berada di sesebuah organisasi atas dasar kesetiaan yang merujuk kepada kewajipan untuk terus berada dalam organisasi (*ought to*).

Sebelum itu, Kushman (1992) mendefinisikan komitmen sebagai darjah penghayatan seseorang individu terhadap nilai dan matlamat organisasi dan taat setia beliau terhadap tempat kerjanya. Dalam kajiannya Kushman (1992) menumpukan kajian tentang komitmen ini kepada organisasi sekolah, dengan membahagikan komitmen kepada dua kategori iaitu komitmen kepada sekolah dan komitmen kepada pengajaran dan pembelajaran murid. Komitmen kepada organisasi sekolah adalah dimaksudkan sebagai pengenalan diri individu dengan matlamat dan nilai untuk sekolah tersebut. Hal ini berkait rapat dengan usaha-usaha menjalin kesepaduan dan semangat pasukan antara sesama ahli, dan juga usaha-usaha untuk merealisasikan misi sekolah berkenaan. Kemudian komitmen kepada pengajaran dan pembelajaran murid adalah merujuk kepada usaha bersungguh-sungguh yang dibuat untuk membantu murid belajar, tanpa mengira tahap akademik dan latar belakang sosial mereka.

Sebelum itu, Rosenholtz (1989) mendefinisikan komitmen guru sebagai pilihan untuk terus kekal bekerja dalam organisasinya. Komitmen terdiri dari pelaburan peribadi dan pelaburan professional di tempat kerja beserta matlamat-matlamatnya yang ditunjukkan melalui usaha tambahan (Rosenholtz, 1989). Coladarki (1992) mentakrifkan komitmen adalah keterikatan secara psikologi untuk terus berkecimpung dalam profesion keguruan. Manakala Reyes (1992) pula memberi maksud komitmen guru sebagai faktor yang mempengaruhi proses pengajaran dan belajar murid.

Celep (2000) pula membahagikan dimensi komitmen organisasai, kepada empat dimensi iaitu: (1) Komitmen guru terhadap sekolah: Dimensi ini memberikan keyakinan yang kuat dari guru untuk menerima tujuan dan nilai-nilai sekolah, dan berupaya untuk merealisasikan tujuan-tujuan dan nilai-nilai tersebut. (2) Komitmen guru untuk pekerjaan pengajaran: Dimensi ini adalah gambaran tentang sikap guru terhadap pekerjaan mereka. Komitmen untuk pengajaran, dirumuskan selari dengan konsep komitmen terhadap profession, orientasi kerjaya, dan komitmen Kerjaya. (3) Komitmen guru untuk bekerja: Dimensi ini mengekalkan tahap kehidupan sehari-hari yang diduduki individu. Komitmen untuk kumpulan kerja: Dimensi ini ditakrifkan sebagai erti kesetiaan pekerja dan kerjasama dengan kumpulan kerja lain dalam sesebuah organisasi. (4) Komitmen guru untuk kerja kelompok di sekolah adalah berdasarkan kepada rasa kesetiaan guru dan kerjasama dengan guru lain.

Berdasarkan huraian di atas dapat dirumuskan bahawa komitmen guru dalam organisasi adalah kewujudan perasaan dalaman seorang guru tentang keinginan untuk terus tetap menjadi anggota ahli dalam organisasi dan terlibat dalam melaksanakan

tugasan organisasi, serta berkeinginan untuk mempengaruhi proses belajar murid-murid.

Seterusnya Mowday et al. (1982) menegaskan bahawa komitmen adalah elemen penting dalam organisasi kerana komitmen adalah peramal kepada ketidak hadirannya bekerja, tukar-ganti kakitangan (*staff turnover*) dan ketaatan terhadap organisasi. Teori ini juga mengandaikan bahawa pekerja yang komited akan kekal lama dalam organisasi dan sentiasa berusaha ke arah mencapai matlamat organisasi tersebut. Maka itu dikatakan faktor komitmen adalah penting untuk menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Selain kajian tersebut, Kushman (1992) pula menyatakan bahawa komitmen kepada organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian murid. Sebaliknya tahap komitmen guru yang rendah, kadar pindah keluar kakitangan dan ketidakhadiran bertugas akan mengakibatkan pencapaian murid menurun (Kushman, 1992). Firestone dan Pannell (1993) menegaskan bahawa komitmen adalah penting dimiliki guru-guru kerana komitmen guru berkait rapat dengan pencapaian pelajar.

Hasil kajian Celep (2000) mendapati bahawa tahap komitmen seseorang menentukan kualiti kerja mereka di sekolah, bekerja dalam kumpulan, dan melakukan proses pengajaran, di mana guru yang komited adalah sentiasa melakukan usaha yang bersungguh-sungguh demi sekolah, bangga terhadap sekolah dan bersedia untuk mempunyai tanggung jawab khusus untuk mencapai tujuan sekolah. Bahkan mereka berusaha membantu kejayaan belajar pelajar dengan memberikan kemungkinan untuk pelajaran tambahan di luar waktu rasmi sekolah (Celep, 2000).

Selain itu, Mart (2013) mendapati komitmen kepada pembelajaran pelajar boleh menjadi satu faktor penting dalam memotivasikan pelajar. Guru-guru yang komited berusaha untuk memenuhi tanggungjawab mereka kepada pelajar. Tahap kesetiaan guru-guru kepada profesion mereka adalah salah satu daripada watak-watak guru yang berkesan. Komitmen guru memainkan peranan penting dalam pembangunan murid.

Selain itu, Kell dan Motowidlo (2012), Shen, Leslie, Spybrook dan Ma (2012) serta Hulpia, Devos dan Van Keer (2010) menyatakan bahawa komitmen guru merupakan faktor kunci dalam meningkatkan prestasi sekolah. Sebelum itu, Oberholster dan Taylor (1999) mendapati bahawa guru yang komitmennya rendah adalah kurang setia kepada organisasi, dan seterusnya tidak menyumbang kepada keberkesanan organisasi.

Arumagam, Cheah, Yahya, Yaakob, dan Rozalina (2015), merumuskan guru yang mempunyai komitmen rendah akan menimbulkan masalah besar kepada pentadbiran sekolah dan ketuanya. Rozi, Abd Latif, Sofiah dan Faezah (2016) merumuskan tahap komitmen dan kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi dan menunjukkan hubungan positif antara komitmen dengan kepuasan kerja guru di kedua-dua sekolah berprestasi tinggi.

Kajian oleh Nahed (2011) mendapati terdapat hubungan signifikan positif antara kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah. Justeru itu boleh dirumuskan, jika guru-guru mempunyai kepuasan kerja yang rendah akan menyebabkan komitmen mereka juga rendah.

Norazlinda dan Surendran (2013) melakukan penyelidikan terhadap sekolah menengah kebangsaan berprestasi tinggi di seluruh negeri Kedah dan mendapati peningkatan kadar komitmen guru akan meningkatkan keberkesanan dan menunjukkan prestasi akademik yang tinggi. Berbeza dengan sekolah berprestasi rendah, skor min mengikut item menunjukkan nilai paling tinggi bagi dimensi komitmen terhadap profesion. Oleh itu, pencapaian akademik pelajar yang rendah mempunyai kewajarannya. Tahap komitmen kepada pelajar yang rendah mungkin memberi kesan kepada pencapaian pelajar, kurang simpati terhadap pelajar, dan kurang toleransi (Thien, Razak, & Ramayah, 2014).

Sebagai rumusan, dapatan kajian-kajian tersebut menunjukkan bahawa komitmen mempunyai pengaruh ke atas prestasi kerja serta kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi.

2.6.2 Motivasi

Motivasi adalah teori yang digunakan untuk menerangkan seseorang bertingkah laku kerana motivasi adalah pendorong ke arah mencapai keinginan dan keperluan serta tindakan (Atkinson, 1964). Oleh kerana itu motivasi ditakrifkan sebagai sesuatu motif yang mengarah kepada seseorang bertingkah laku, atau yang menyebabkan seseorang untuk terus ingin mengulangi tingkah laku dan sebaliknya (Guay, Chanal, Ratelle, Marsh, Larose & Boivin, 2010).

Atkinson (1964) memberi definisi motivasi sebagai tingkah laku yang mempengaruhi perilaku seseorang. Tinggi rendah motivasi yang dimiliki seseorang mempengaruhi

keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu karena motivasi inilah yang memberi kekuatan dan arah kepada tingkah laku yang ditampilkan individu.

Deci (1975) mendefinisikan motivasi sebagai tingkah laku terhadap situasi yang hanya melibatkan perkara-perkara yang dilakukan sahaja. Motivasi intrinsik juga melibatkan kognitif atau penyelesaian masalah yang boleh memuaskan hati seseorang atau aktiviti yang menyebabkan seseorang mempunyai kompetensi diri yang tinggi.

Weiner (1985) pula mentakrifkan motivasi sebagai fikiran yang berhubungan dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan baik, lebih cepat dan lebih efisien dibanding dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya. Kort (1987) mentakrifkan motivasi sebagai hasil dorongan dalaman dan bukan hanya hasil dorongan luaran, manakala Pinder (1998) pula mentakrifkan motivasi sebagai kekuatan dalaman maupun luaran individu, untuk memulakan sesuatu tindakan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Daripada definisi di atas, dapat dirumuskan bahawa; (1) motif adalah kekuatan yang membangkitkan pergerakan dari dalam diri individu, (2) motif adalah penyebab berlakunya sesuatu aktiviti, dan (3) motif bergerak untuk mencapai matlamat tertentu. Dengan demikian motif dapat ditakrifkan sebagai kekuatan yang mendorong pergerakan dari dalam diri individu dan menjadikan sesuatu aktiviti berlaku dalam usaha untuk mencapai matlamat tertentu.

Antara teori motivasi terawal yang sering dibincangkan ialah teori heirarki keperluan Maslow (1943). Teori ini membantu pemimpin untuk memahami bagaimana keperluan manusia dan bagaimana orang dengan keperluan berbeza mungkin memberi respons yang berbeza berdasarkan situasi kerja yang berbeza-beza kerana manusia

merupakan makhluk yang serba berkeinginan dan ia sentiasa menginginkan sesuatu dan sentiasa berkeinginan untuk memporoleh dengan lebih banyak lagi. Walaupun begitu, apa yang diinginkan bergantung kepada apa yang sudah dimiliki olehnya. Apabila salah satu antara keperluan manusia dipenuhi maka segera muncul keperluan lain yang lebih tinggi. Pada dasarnya teori ini mengemukakan bahawa seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu tindakan untuk memenuhi keperluan-keperluan (*inner needs*) dan kepuasannya. Semakin tinggi tahap keperluan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin kuat seseorang itu bekerja. Oleh itu analisis teori ini lebih menekankan kepada faktor-faktor keperluan yang membangkitkan tindakan individu yang bersumber dari dalam diri seseorang.

Teori kedua ialah teori dua faktor oleh Herzberg (1966). Teori ini menyatakan bahawa pekerja dipengaruhi oleh dua faktor utama iaitu faktor yang berkaitan dengan jenis pekerjaan dan keperluan psikologi iaitu yang berkaitan dengan keadaan tempat kerja seperti bilik dan penempatan kerja yang sesuai dengan dirinya. Herzberg (1966) mendapati bahawa pencapaian, pengiktirafan, jenis pekerjaan, tanggungjawab dan kemajuan yang lebih dalam jangka panjang, hubungan dengan rakan sejawatan, keadaan kerja, dan insentif. Namun begitu, bagi guru, insentif hanya berkaitan dengan kepuasan kerja guru tetapi tidak kepada amalan di bilik darjah (Chapman et al., 1993).

Teori ketiga ialah teori motivasi pencapaian yang dikemukakan oleh McClelland (1961). Teori ini menekankan bahawa pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang semata-mata untuk meningkatkan prestasi. McClelland (1961) membahagi kepada tiga dimensi motivasi iaitu; (1) Keperluan mencapai kejayaan (*Need for Achievement*). Teori ini mengusulkan bahawa setiap manusia berhasrat untuk

mencapai kejayaan walau dalam apa keadaan pun. Dalam mencapai kejayaan mereka berjuang untuk memenuhi cita-cita secara peribadi daripada mencapai kejayaan dalam bentuk penghargaan syarikat atau organisasi sehingga mereka kerap kali melakukannya dengan lebih baik dan lebih berkesan dari masa ke semasa. (2) Keperluan kepada kuasa (*Need for Power*). Keperluan ini menjelaskan bahawa manusia berkeinginan mempunyai pengaruh atau kuasa ke atas orang lain, dihormati dan disenangi, dan manusia seperti ini senang dengan tugas yang diberikan kepadanya serta cenderung untuk memperoleh penghargaan, kedudukan, dan mempunyai kuasa atau pengaruh yang lebih ke atas orang lain. (3) Keperluan untuk bergabung (*Need for Affiliation*). Keperluan ini menjelaskan bahawa manusia memerlukan sebuah komuniti untuk hidup berkelompok sebagai makhluk sosial kerana manusia memerlukan persahabatan dan bekerja sama dalam melaksanakan sesuatu tugas yang sukar dalam mencapai misi organisasi. Keperluan ini menduduki tempat yang paling akhir dalam teori motivasi pencapaian.

Terdapat banyak kajian tentang motivasi guru yang dikaitkan dengan prestasi akademik pelajar. Antaranya Tella (2007) dalam penyelidikannya mendapati bahawa motivasi guru merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi akademik pelajar. Xu dan Mei (2009) menyatakan bahawa guru profesional diyakini memiliki pengaruh kuat dalam peningkatan prestasi akademik pelajar. Jauh sebelum ini, Goodlad (1984) mendapati guru-guru yang rendah motivasinya kerap menggunakan kaedah syarahan yang membosankan dan menjejaskan pencapaian akademik pelajar-pelajarnya.

Imran (2008) mendapati pengajaran yang berkesan adalah berasal daripada guru yang bermotivasi tinggi dengan menciptakan persekitaran bilik darjah yang menyeronokkan dan tenang. Guru yang bermotivasi tinggi akan menjadikan mata pelajaran yang diajarnya bertambah menarik dan tidak membosankan serta mudah difahami dan guru tersebut mampu mengawal diri dari dibelenggu perasaan marah. Sebaliknya suasana kelas yang dikendalikan oleh guru-guru yang bermotivasi rendah adalah membosankan. Mereka tidak merancang pengajaran dan pelajar-pelajarnya bersikap pasif dan tidak bermotivasi (Glatthorn & Fox, 1996).

Williams dan Williams (2011) mendapati bahawa guru adalah salah satu dari lima faktor utama yang mempengaruhi motivasi pelajar; yang lain-lainnya adalah kandungan pelajaran, kaedah pengajaran/proses, dan persekitaran. Oleh kerana itu, ia berpendapat bahawa guru memainkan peranan yang dominan dalam motivasi belajar pelajar. Noor Erma Abu dan Leong Kwan (2014) mendapati sikap, minat dan pengajaran guru berpengaruh positif kepada pencapaian Matematik pelajar. Mahdikhani (2016) pula mendapati motivasi guru mempengaruhi pembelajaran murid di sekolah.

2.6.3 Efikasi Kendiri

Menurut Bandura (1982) efikasi kendiri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya melakukan tugas-tugas tertentu walau dalam apa keadaan pun. Selaras dengan itu Baroon dan Greenberg (1990) menyatakan bahawa efikasi kendiri adalah kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Byrne (1993) menyatakan efikasi kendiri merupakan konsep tentang diri yang berkaitan dengan kemampuan dan kepakaran dalam menjalankan sesuatu tugas tertentu.

Mengikut Bandura (1982) pengertian efikasi sendiri dipandang sebagai aspek psikologi, di mana seseorang berasa yakin bahawa dirinya berupaya mencapai matlamatnya dan berasa berupaya mengatasi masalah yang dihadapinya. Ciri utama efikasi sendiri ialah dengan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki seseorang menyebabkan seseorang itu berasa yakin segala masalah yang dihadapi dapat diatasi dengan senang dan tabah. Hal ini merupakan situasi khusus, dan bukan sebagai watak keperibadian seseorang. Jadi individu yang sama mungkin berasa sanggup dalam satu keadaan tertentu tetapi tidak demikian untuk keadaan yang lain. Selain itu efikasi guru merujuk kepada kepercayaan guru akan keupayaan diri untuk mengajar dalam sesuatu situasi pengajaran tertentu.

Selain itu Guskey (1988) menambahkan bahawa guru yang memiliki keupayaan diri akan lebih mudah menerima idea baru dan sentiasa mencuba kaedah baru dalam pengajaran-pembelajaran. Coladarci (1992) menambahkan bahawa guru yang memiliki keupayaan diri juga memiliki daya tahan yang tinggi untuk melaksanakan tugasnya. Justeru guru yang tinggi efikasinya akan menghadapi setiap kesukaran dengan usaha yang lebih gigih, sebaliknya guru yang mempunyai efikasi rendah mempunyai kemahuan yang rendah dan akan cuba mengelakkan diri daripada tugas apabila berhadapan dengan tugas yang lebih sukar. Apabila berhadapan dengan tugas pengajaran yang sukar, guru yang rendah efikasinya akan menfokuskan kepada rintangan tetapi tidak menumpukan kepada usaha untuk mengatasi rintangan tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut di atas menunjukkan bahawa efikasi sendiri merupakan persepsi yang bersifat subjektif, di mana efikasi sendiri tidak selalu menunjukkan kemampuan yang sebenarnya, tetapi berkaitan dengan keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki individu dalam melakukan pekerjaan serta mengatasi pelbagai masalah. Efikasi guru dalam konteks pengajaran yang dilakukan oleh para guru ditakrifkan sebagai penilaian diri terhadap keyakinan diri secara subjektif terhadap keupayaan atau kemampuan diri untuk merancang, mengatur, dan melaksanakan aktiviti yang diperlukan bagi mencapai matlamat pendidikan yang ditetapkan (Bandura, 1997).

Bandura (1977) mengemukakan tiga dimensi efikasi diri iaitu; (1) tahap kesukaran tugas iaitu sejauh mana individu berasa mampu untuk melakukan pelbagai tugas yang bermula dari yang mudah, sederhana, sehingga kepada yang sangat sukar, (2) sejauh mana individu yakin akan kemampuannya dalam pelbagai situasi kerja, dan (3) keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya.

Sebelum itu, Gibson dan Dembo (1984) menyatakan bahawa terdapat dua konstruk dalam efikasi sendiri guru iaitu; (1) keupayaan sendiri bahawa ianya mempunyai kemahiran yang boleh mengubah murid-muridnya, dan (2) keupayaan mengajar dengan baik. Ertinya guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi sedar bahawa keupayaan guru yang mampu mengubah murid-muridnya dan bukan oleh pengaruh luar seperti persekitaran dan latar belakang ibu bapa.

Menurut Ashton (1984), guru-guru yang tinggi tahap efikasi sendiri sentiasa menetapkan matlamat dan merancang strategi-strategi khas supaya murid-muridnya

sentiasa belajar. Gibson dan Dembo (1984) pula menyatakan guru yang tinggi efikasi sentiasa menyemak kerja-kerja murid, sementara Saklofske, Michayluk dan Randhawa (1988) menyatakan guru yang tinggi efikasinya sentiasa merancang strategi pengurusan bilik darjah dan bekerja lebih rajin dalam tempoh masa yang lama (Wood & Bandura, 1989).

Dalam usaha mempertingkatkan efikasi sendiri guru, Bandura (1997) menegaskan bahawa peningkatan efikasi sendiri guru dapat dilakukan melalui pemerolehan pengalaman, latihan dan bimbingan. Sebelum itu, Ashton (1984) menyatakan bahawa antara faktor yang boleh meningkat efikasinya ialah penyediaan peluang latihan, pengiktirafan dan sokongan pihak sekolah, serta memberi peluang kepada guru-gurunya untuk melibatkan diri dalam proses membuat keputusan.

Selari dengan penemuan Ashton (1984), Dembo dan Gibson (1985) mendapati bahawa efikasi sendiri guru dapat dipertingkatkan melalui latihan dalaman, pendedahan pengalaman dan interaksi antara guru-gurunya berkaitan dengan kerja seharian. Seterusnya Dembo dan Gibson (1985) mencadangkan supaya; (1) pihak sekolah merancang strategi-strategi untuk menghadapi murid-murid yang lemah, (2) pihak sekolah membantu para guru menganalisis aspek-aspek kelemahannya, (3) pihak sekolah menyediakan program-program untuk membantu guru-guru baru menghadapi masalah pengajaran dan pembelajaran murid, (4) pihak sekolah menyediakan maklum balas yang tepat kepada guru-guru berkaitan dengan prestasi pengajarannya, (5) melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran, (6) menyediakan ruang kepada guru-guru berinteraksi dengan rakan-rakan dalam menyelesaikan masalah guru dan sekolah, (7) menyediakan latihan yang

berterusan kepada guru-guru dalam aspek pengajaran dan pembelajaran yang meliputi kaedah pengajaran dan kawalan murid.

Dalam kajian-kajian yang mengaitkan antara efikasi sendiri guru dengan prestasi murid, Ashton (1984) mendapati efikasi sendiri guru mempunyai pengaruh ke atas prestasi murid, manakala Gibson dan Dembo (1984) mendapati efikasi sendiri guru adalah merupakan factor penting yang membezakan seseorang guru itu berkesan atau sebaliknya. Pajares (1996) menyatakan bahawa efikasi sendiri mempunyai kesan kepada prestasi murid. Sebelumnya Bandura dan Schunk (1981) juga menyimpulkan bahawa efikasi sendiri menyumbang kepada minat kanak-kanak untuk belajar Matematik.

Selanjutnya, Zimmerman (2000) mengungkapkan bahawa efikasi sendiri guru dianggap pramal yang sangat kuat kepada motivasi belajar murid. Secara khusus, Goddard, Hoy dan Woolfolk (2000) telah meneliti korelasi antara efikasi sendiri guru dengan prestasi belajar murid dalam membaca dan Matematik. Mereka mendapati bahawa efikasi diri guru memiliki korelasi positif dengan hasil belajar membaca dan Matematik.

Gibson dan Dembo (1984) pula mendapati efikasi sendiri guru merupakan penyumbang yang signifikan kepada keberkesanan pengajaran. Dalam pengurusan bilik darjah, Henson (2001) menegaskan bahawa efikasi sendiri guru merupakan pembolehubah penting yang mempengaruhi guru dalam memilih pendekatan pengurusan darjah. Cybulski, Hoy dan Sweetland (2005) hasil kajiannya menunjukkan

efikasi kolektif guru di sekolah rendah memiliki kesan positif kepada prestasi murid dalam pelajaran membaca dan belajar Matematik.

Eells (2011) melaporkan daripada 26 kajian termasuk disertasi dan artikel yang ditinjau menunjukkan wujud hubungan antara efikasi kolektif guru dengan prestasi sekolah. Efikasi kolektif guru juga didapati berkorelasi secara positif dengan prestasi murid. Sandoval (2010) yang melakukan kajian untuk menguji hubungan antara efikasi kolektif guru dengan prestasi murid tahap sosio-ekonomi rendah di sekolah menengah mendapati efikasi guru mempunyai kesan yang besar kepada prestasi murid. Hattie (2012) dalam penyelidikannya menemui saiz kesan efikasi guru sebanyak tiga kali lebih kuat daripada status sosial-ekonomi (0.52). Sebelum ini, Marzano (2003) berdasarkan analisis penyelidikannya yang dilakukan lebih dari tiga puluh lima tahun, bahawa efikasi guru adalah penyumbang yang signifikan ke atas keberhasilan akademik pelajar di sekolah. Mohd Yusri Ibrahim (2012) dalam penyelidikannya mendapati terdapat hubungan antara tahap efikasi sendiri dan efikasi mengajar guru dengan pencapaian akademik di sekolah.

Awanis, Ainunmadiah, dan Siti (2016) mendapati efikasi guru mempengaruhi pencapaian sekolah. Sebelum ini, Tschannen-Moran dan Gareis (2004) mendapati efikasi guru adalah faktor nombor satu yang mempengaruhi prestasi pelajar di sekolah. Demikian juga efikasi guru yang membezakan antara sesebuah sekolah dengan sesebuah sekolah yang lain (Wang, Walters, & Thum, 2013).

Sebagai rumusannya dapat disimpulkan bahawa guru-guru di sekolah-sekolah berkesan, berprestasi tinggi atau berjaya mempunyai komitmen, motivasi dan efikasi

kendiri yang tinggi, di mana mereka komited kepada semua tugas yang diberikan, bermotivasi untuk melaksanakan kerjanya, dan pandai mengajar walaupun berhadapan dengan pelajar yang bermasalah dalam pembelajaran.

2.7 Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah

Fraser (1998) menyatakan keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah adalah antara factor yang mempengaruhi suasana belajar dan seterusnya mempengaruhi pencapaian murid. Ini berlaku kerana keadaan fizikal yang kondusif akan dapat menggalakkan aktiviti intelektual, menggalakkan persahabatan, kerjasama dan sokongan di samping menggalakkan pembelajaran, pertumbuhan dan perkembangan murid (Fraser, 1998).

Wong dan Fraser (1996) mendapati persekitaran pembelajaran adalah penentu utama proses pembelajaran pelajar. Aladejana dan Aderibigbe (2007) pula merumuskan bahawa hasil pembelajaran murid boleh dipertingkatkan dengan mewujudkan persekitaran yang bersesuaian dengan keperluan guru dan murid serta selari dengan aktiviti pembelajaran yang dijalankan.

Selanjutnya Woolfolk (2007) menyatakan bahawa bilik darjah merupakan satu persekitaran yang khusus yang bersifat multi dimensi dan penuh dengan pelbagai pelajar, pelbagai tugas dan mempunyai tekanan dari segi masa. Dalam persekitaran sebegini, terdapat murid dengan matlamat tertentu, kehendak dan kebolehan yang berlainan tetapi perlu berkongsi sumber, menyiapkan tugas, menggunakan bahan dan bergerak di sekeliling bilik darjah. Noraini et al. (2013) menegaskan bahawa dalam kehidupan pelajar, sebahagian besar masa mereka dihabiskan dalam

persekitaran bilik darjah, maka itu kualiti persekitaran pembelajaran bilik darjah sangat penting dalam menentukan sikap dan tingkah laku pelajar. Kualiti persekitaran pembelajaran bilik darjah pula bergantung kepada pelbagai aspek, dan salah satunya adalah aspek fizikal persekitaran pembelajaran. Aspek fizikal dalam persekitaran pembelajaran bilik darjah boleh mempengaruhi proses pengajaran dan pembelajaran, dan biasanya dianggap sebagai guru kedua kerana berupaya mempengaruhi tingkah laku pelajar dan memberi kesan kepada jalinan hubungan mesra antara guru dan pelajar serta sesama pelajar. Kajian-kajian juga menunjukkan pembelajaran aktif dalam bilik darjah mempunyai hubungan dengan kemudahan fizikal yang disediakan (Arzi, 2003). Hal ini seterusnya akan menjadikan pengajaran dan pembelajaran berlaku dalam keadaan yang selesa dan menyeronokkan (Che Nidzam et al., 2010). Hasilnya, pengetahuan dan kefahaman murid mungkin akan meningkat. Justeru, jelaslah bahawa aspek fizikal dalam ruangan pembelajaran perlu dirancang dengan baik kerana ia mencerminkan idea, nilai, tingkah laku dan budaya yang diharapkan dalam ruangan tersebut (Sanoff et al., 2010).

2.8 Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti

Candis, (2003) menyatakan penglibatan ibubapa merupakan suri teladan (*role model*) kepada anak-anak, dan ibu bapa yang mempunyai anak-anak yang berjaya dalam akademik akan sentiasa memberi nasihat tentang pentingnya melanjutkan pelajaran ke tahap yang tinggi.

Penglibatan ibu bapa dalam pembelajaran di sekolah berkait rapat dengan pencapaian akademik murid. Kajian oleh Chris dan Rosemary (2004) menunjukkan bahawa penyertaan, sokongan ibu bapa dan penyediaan bahan pembelajaran yang sesuai dapat meningkatkan kemampuan belajar sendiri dalam kalangan murid. Selain itu, perlunya

penglibatan ibu bapa dalam pembelajaran murid adalah kerana ibu bapa merupakan orang yang paling hampir dengan anak-anak di rumah. Hasil kajian Milkie et al., (2004) menunjukkan bahawa ibu bapa banyak meluangkan masa bersama dengan anak-anak supaya mereka dapat mengawal atur pembelajaran mereka. Ibu bapa yang menyedari akan kepentingan pembelajaran dalam membantu proses perkembangan murid akan secara langsung melibatkan diri mereka dalam pembelajaran anak-anak mereka.

Kanammah, Melissa dan Shahizan (2013) dalam kajiannya mendapati pembelajaran pelajar di sekolah banyak dipengaruhi oleh peranan ibu bapa seperti membantu memeriksa kerja rumah serta memberi semangat kepada murid. Sebelum ini, Cooper, Robinson dan Patall (2006) mendapati bahawa keluarga yang mengamalkan komunikasi sihat di rumah bukan sahaja dapat mengeratkan hubungan kekeluargaan malahan membantu anak-anak meningkatkan perkembangan diri, emosi dan pencapaian mereka dalam pelajaran. Penglibatan ibu bapa yang semakin berkurangan dalam aktiviti pembelajaran anak-anak dan program di sekolah memberikan kesan kepada pencapaian mereka dalam pembelajaran (West et al., 1998). Menurut Henderson dan Mapp (2000), kecemerlangan murid tidak akan dapat dicapai seandainya penglibatan ibu bapa dalam program dan aktiviti sekolah tidak dapat ditingkatkan. Demikian juga Thuwayba, Tayfor dan Humaira (2012) yang menyatakan bahawa pentingnya penglibatan ibu bapa dalam pembelajaran di semua peringkat umur kanak-kanak sama ada di peringkat pra sekolah, sekolah rendah, sekolah menengah dan peringkat pengajian tinggi.

2.9 Budaya Sekolah

Asal-usul penggunaan istilah budaya yang menggambarkan kehidupan di dalam sekolah dimulai oleh Waller (1932) yang mencatat bahawa sekolah memiliki identiti mereka sendiri, dengan hubungan peribadi yang kompleks, kebiasaan adat istiadat, hukum adat, dan undang-undang tentang moral (Maslowski, 2006).

Hanya pada awal tahun 1980-an konsep budaya organisasi mulai mendapat perhatian para penyelidik dengan mengkaji pengaruh budaya terhadap gelagat organisasi (Schein, 1995). Walaupun demikian, fokus kajiannya berbeza-beza antara satu sama lain. Hofstede (1980) memberi fokus kepada pengaruh budaya berdasarkan jantina, manakala Cox (1991) mengkaji budaya berdasarkan kepada pekerjaan. Cameron dan Quinn (1999) pula melakukan penyelidikan dengan melihat budaya yang dominan dalam sesebuah organisasi, manakala Deal dan Peterson (1999) pula memfokuskan kepada budaya dalaman sekolah.

Memandangkan banyak pengkaji membuat kajian tentang budaya sekolah dengan fokus yang berbeza-beza, maka wujud banyak definisi budaya sekolah yang dikemukakan oleh para sarjana. Antaranya ialah: (1) Budaya sekolah terdiri daripada kepercayaan dan nilai bersama yang erat dalam sebuah komuniti (Deal & Kennedy, 1983), (2) Budaya sekolah sebagai sudut pandang (*world view*) di mana peserta melihat diri mereka dan dunia (Hargreaves, 1995), (3) Budaya sekolah dilihat dari peraturan tidak tertulis dan tradisi, norma, dan harapan tentang cara orang bertindak, bagaimana mereka berpakaian, apa yang mereka bicarakan, cara mereka mencari rakan ketika memerlukan bantuan atau tidak, dan bagaimana guru berfikir tentang pekerjaan mereka dan murid mereka yang menjadi amalan seharian (Deal & Peterson, 1999).

Ketidak-seragaman definisi ini timbul kerana konsep budaya adalah merupakan sesuatu yang kabur (Stoll & Fink, 1996). Kekaburan ini terjadi kerana sifat budaya adalah suatu perkara yang sukar difahami kerana tidak wujud, atau sukar diamati secara langsung (Stoll & Fink, 1996). Oleh kerana itu banyak pengkaji telah cuba mengaitkan budaya sekolah, iklim sekolah, atau budaya organisasi dengan keberkesanan sekolah atau kejayaan sekolah dengan pelbagai cara dan pendekatan. Deal dan Peterson (1999) telah mengkaji budaya sekolah dan iklim sekolah sebagai pemboleh ubah perantara, yang pada akhirnya didapati ianya mempengaruhi prestasi murid.

Konsep iklim dan budaya hampir-hampir sama, namun apabila diperhalusi jelas wujud perbezaan antara kedua-duanya. Hoy dan Miskel (2008) merumuskan bahawa iklim sekolah dan iklim organisasi biasanya dilihat dari perspektif psikologi, manakala budaya sekolah dipandang dari perspektif antropologi dan sosiologi. Freiberg (1999) menegaskan bahawa tradisi kajian dalam psikologi lebih menekankan kepada penggunaan soal selidik piawai yang lebih bersifat kuantitatif, manakala tradisi kajian antropologi pula banyak bergantung kepada data kualitatif yang terdiri daripada data temu bual yang bersifat perkataan, gambar, jurnal, video, dan keadaan persekitaran. Beberapa kajian yang cuba membezakan antara iklim dan budaya ialah dengan mendefinisikan kedua-dua perkara ini di mana iklim didefinisikan dalam hal yang menunjukkan tingkah laku, manakala budaya pula dalam hal yang berkaitan dengan nilai dan norma (Hoy, Tarter, & Bliss, 1990). Meskipun tidak semua mendefinisikan iklim secara lebih spesifik dan eksplisit, akan tetapi definisi budaya cenderung lebih umum dan holistik. Kajian tentang iklim sekolah cenderung melibatkan analisis

kuantitatif, manakala kajian budaya sekolah lebih cenderung dikaji secara kualitatif (Hoy & Miskel, 1991).

Berkaitan dengan budaya sekolah, Schoen dan Teddlie (2008) menawarkan model terbaru budaya sekolah yang mengandungi empat dimensi, iaitu orientasi profesional, struktur organisasi, kualiti persekitaran belajar, dan fokus kepada murid.

Dimensi pertama iaitu orientasi profesional adalah melibatkan aktiviti yang mengarah kepada pertumbuhan dan pengembangan profesional guru yang berpusat kepada proses pengajaran dan pembelajaran murid-murid. Istilah orientasi profesional digunakan oleh Teddlie dan Stringfield (1993) kerana istilah orientasi mempunyai konotasi konstruk psikologi dan sikap yang mengandungi harapan yang tinggi terhadap murid (Brookover et al., 1978), perasaan guru-guru terhadap efikasi diri (Bandura, 1977), keyakinan guru terhadap kegagalan akademik (Brookover et al., 1978), motivasi guru (Bandura, 1999), dan komitmen yang telah diteliti dan diidentifikasi sebagai ciri-ciri keberkesanan sekolah. Reynolds dan Teddlie (2000) berhujah tentang keperluan untuk memasukkan jenis faktor-faktor dalam kajian pada masa depan sebagai proses keberkesanan. Kebanyakan kajian telah menggunakan faktor organisasi formal tapi sedikit sahaja yang telah menggunakan budaya sekolah dalam perkara yang bersangkutan dengan sikap guru, persepsi, dan tujuan.

Dimensi kedua ialah struktur organisasi yang dimaksudkan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi strategi kerja di sekolah (Schoen & Teddlie, 2008). Di dalam dimensi ini terkandung jenis kepimpinan yang ada di sekolah (Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton & Kleiner. 2000).

Deal dan Peterson (1999) telah mendapati bahawa elemen-elemen formal organisasi iaitu kepimpinan, pentadbiran, struktur, peranan, hubungan, dan tanggung jawab menjadi asas kepada sekolah untuk membuat perubahan yang bererti dalam operasi sekolah seharian. Oleh kerana itu, struktur organisasi merupakan komponen penting dalam budaya sekolah, kerana kepimpinan dan elemen pengurusan mempunyai kesan langsung terhadap operasi dalaman sekolah.

Dimensi ketiga budaya sekolah adalah kualiti persekitaran tempat belajar bagi murid-murid. Slavin (2000) menyatakan dimensi ini merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi akademik murid. Murphy dan Louis (1999) menyatakan bahawa kunci kepada kejayaan akademik murid adalah kejayaan mewujudkan persekitaran sekolah yang sihat dan terarah.

Halliger dan Heck (2010) serta Mulford dan Sillins (2009) mendapati bahawa antara ciri sekolah berkesan atau sekolah yang berjaya adalah sekolah yang memiliki persekitaran yang aman dan tertib untuk proses mengajar dan belajar. Sammons et al. (1995) dan Townsend (1997) dalam kajiannya mendapati sekolah berkesan memiliki persekitaran yang teratur dan kondusif untuk proses mengajar dan belajar. Jauh sebelum ini Edmonds (1979) menyatakan bahawa faktor persekitaran fizikal memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan sebuah sekolah.

Earthman dan Lamasters (2007) mendapati bahawa keadaan fizikal bangunan sekolah menyumbang kepada kesejahteraan murid dan seterusnya menyumbang pula kepada

pencapaian akademik mereka. Kajian-kajian lain juga mendapati kualiti persekitaran menyumbang kepada kehadiran dan keseluruhan prestasi sekolah (Buchanan, 2007).

Demikian juga Mulford dan Sillins (2010), Milam et al. (2010) serta Hofman dan Hofman (2011) mendapati antara ciri sekolah berkesan adalah persekitaran sekolah yang membantu proses pengajaran dan pembelajaran. Walaupun begitu, Russell (2011) menemui dapatan yang berbeza di mana beliau mendapati keadaan bangunan sekolah dan kedudukan dari segi geografi sekolah tidak mempunyai kesan kepada prestasi akademik murid.

Kondakci dan Sivri (2014) serta Wang et al. (2013) mendapati kajiannya selari dengan dapatan kajian oleh Weber (1971), Brookover et al. (1979), Purkey dan Smith (1983), Parasurahman dan Lopiyoadi (2001) dan Nor Asikin (2008), di mana penjagaan persekitaran pembelajaran memberi kesan yang positif kepada proses pembelajaran.

Dimensi keempat ialah fokus kepada murid. Menurut Schoen dan Teddlie (2008) dimensi ini menjadi penting kerana urusan utama sekolah ialah pembelajaran murid. Oleh kerana itu segala aktiviti sekolah hendaklah menjurus kepada perkara-perkara berkaitan dengan keperluan murid yang perlu disalurkan melalui program-program, ritual dan tradisi. Budaya sekolah yang positif berkait dengan bidang-bidang yang menfokuskan kepada kepentingan murid seperti prestasi akademik murid dan keselamatan murid.

Machr dan Midgley (1996) menegaskan bahawa budaya di sekolah yang perlu ditekankan adalah budaya belajar. Menurut mereka, budaya belajar adalah set tertentu

dari persepsi, fikiran dan keyakinan yang penting dalam menentukan motivasi dan cara belajar murid. Dimensi ini juga mencakupi sejauh mana prestasi murid dianalisis serta sejauh mana data murid digunakan untuk membuat keputusan tentang pengajaran. Menurut Teddlie dan Reynolds (2000) dalam kajian tentang keberkesanan sekolah didapati elemen fokus kepada murid dapat mempertingkatkan prestasi murid.

Banyak kajian yang telah dilakukan oleh penyelidik berkenaan dengan budaya sekolah dan kesannya kepada prestasi murid dan sekolah. Antaranya kajian yang dilakukan oleh Vislocky (1995) mengenai hubungan antara budaya sekolah dengan prestasi murid di sekolah menengah Florida yang mendapati bahawa sekolah yang mempunyai skor budaya sekolah yang tinggi mempunyai hubungan dengan skor membaca yang tinggi dalam kalangan murid darjah enam, tujuh, dan lapan. Sebaliknya murid darjah enam, tujuh, dan lapan yang bersekolah dengan nilai budaya yang lebih rendah menghasilkan skor yang lebih rendah. Begitu juga dengan kajian Lindahl (2011) yang mendapati bahawa pendekatan lain untuk meningkatkan prestasi belajar murid adalah melalui penciptaan budaya sekolah yang positif. Kythreotis et al. (2010), MacNeil et al. (2009) dan Sahin (2011) mendapati bahawa budaya sekolah mempunyai kesan kepada prestasi murid.

McCollum dan Nicholas (2011) mengkaji hubungan antara budaya akademik dalam sekolah dan aspirasi akademik dalam kalangan murid sekolah menengah. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara aspirasi akademik murid dan budaya akademik. Persepsi budaya sekolah dan hubungannya dengan persepsi murid-guru adalah faktor yang relevan ketika mempertimbangkan aspirasi akademik murid sekolah menengah.

Selanjutnya Boyer (2012) melakukan kajian hubungan antara kepemimpinan dan budaya sekolah dengan prestasi membaca, skor Matematik murid darjah tiga dalam ujian standard di bandar. Analisis hasil tinjauan menunjukkan bahawa data prestasi murid itu mempunyai hubungan dengan kepemimpinan, budaya sekolah, kolaborasi guru, pengembangan profesional, kesatuan tujuan, sokongan rakan sejawatan, dan kerjasama belajar. Beliau merumuskan bahawa wujud korelasi yang kuat antara kesemua pemboleh ubah tersebut dengan prestasi murid. Budaya sekolah yang kuat akan membina persekitaran pembelajaran yang kondusif, membantu pelajar dalam memperbaiki strategi pembelajaran, meningkatkan tahap efikasi sendiri dan seterusnya merubah mutu dan kualiti pencapaian akademik mereka (Hoy, 2012).

Berdasarkan kepada dapatan-dapatan tersebut dapat dirumuskan bahawa budaya sekolah mempunyai kesan kepada prestasi akademik murid dan seterusnya kepada prestasi sekolah.

2.10 Rumusan

Sekolah berprestasi tinggi didefinisikan sebagai sekolah yang mencapai atau melebihi sasaran yang ditetapkan. Penetapan definisi ini adalah selari dengan definisi sekolah berkesan yang diberikan oleh Mortimore (1991) serta Hoy dan Miskel (2005). Selari dengan definisi ini, maka dalam bab ini penyelidik membuat tinjauan literatur dengan mendalam tentang konsep sekolah berprestasi tinggi, kajian-kajian sekolah berprestasi tinggi, kepemimpinan pengetua di sekolah berprestasi tinggi, sikap dan tingkah laku guru di sekolah berprestasi tinggi, dan budaya sekolah di sekolah berprestasi tinggi.

Teori asas yang menjadi rujukan dalam kajian ini ialah sekolah sebagai sistem sosial (*School as a Social System*). Sekolah merupakan suatu sistem organisasi pendidikan formal, iaitu suatu organisasi sosial yang ditubuhkan untuk mencapai matlamat pendidikan. Sekolah merupakan sebuah sistem sosial yang unik yang mengandungi individu dan budaya yang berbeza. Oleh kerana itu, sekolah tidak terlepas daripada kepercayaan dan nilai-nilai masyarakat sekitarnya (Hoy & Miskel, 2008). Di samping itu kajian sekolah berkesan, teori-teori kepimpinan, teori sikap dan tingkah laku guru, teori keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah, teori penglibatan ibu bapa dan komuniti serta teori budaya sekolah juga dirujuk sebagai teori tambahan untuk menyokong dapatan kajian ini nanti.

Konsep sekolah berprestasi tinggi adalah sama dengan konsep sekolah berkesan (Shannon & Bylsma, 2007). Beritik tolak daripada pelbagai definisi yang dikemukakan oleh para sarjana pendidikan seperti Edmonds (1979), Lezotte (1985), Mortimore (1991) serta Hoy dan Miskel (2005), dirumuskan bahawa sekolah berkesan ialah sekolah yang mempunyai suatu sistem yang merangkumi banyak aspek yang meliputi input, proses, output atau *outcome* serta susunan yang ada dalam sekolah tersebut, di mana pelbagai aspek yang ada menyokong antara satu sama lain untuk mencapai visi dan misi sekolah. Di dalam sekolah berkesan, semua murid mempunyai kemampuan tinggi dan dapat mengembangkan diri walaupun murid-muridnya mempunyai kemampuan biasa, tetapi tetap berupaya mengembangkan dirinya jika dibandingkan dengan keadaan awal ketika mereka baru memasuki sekolah berkesan. Secara ringkasnya, sekolah berkesan adalah sekolah yang mampu mengoptimumkan semua input dan proses bagi mencapai output pendidikan, iaitu prestasi sekolah terutama prestasi murid.

Perbincangan tentang perkembangan sekolah berprestasi tinggi dalam kajian ini adalah bertitik tolak daripada laporan para penyelidik seperti Weber (1971), Austin (1978), Brookeover dan Lezotte (1979), Edmonds dan Frederickson (1979), Rutter (1979) Mortimore et al. (1988) Teddlie dan Stringfield (1993) yang membuat kajian untuk menyangkal dakwaan Coleman et al. (1966) dan Jencks et al. (1972), dan bertujuan mengenal pasti faktor-faktor sekolah yang dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi murid. Sebahagian besar kajian mereka memilih sampel pendidikan rendah, dan hasil kajian mereka tidak menyokong dakwaan Coleman et al. (1966) dan Jencks et al. (1972).

Hasil yang diperoleh menyatakan bahawa faktor sekolah adalah penting kepada perkembangan murid, dengan melihat ciri-ciri sekolah sebagaimana para penyelidik merumuskannya. Antaranya MacBeath dan Mortimore (2001), Rutter et al. (1979), Hallingger dan Murphy (1986), Sammons et al. (1995), Reynolds (1995), Abdul Karim (1989), Levine dan Lezotte (1990), Teddlie dan Reynolds, (2000), Townsend (1997). Selain itu Nor Asikin (2008), Milam et al. (2010), Hofman dan Hofman (2011), Shannon dan Bylsma (2007), Wang, Walters & Thum (2013), Yurdagul dan Nukhet (2016) dan Wang et al. (2013), kesemuanya memperoleh ciri-ciri sekolah berkesan yang berbeza-beza. Walaupun berbeza-beza dapataannya, kesemua ciri-ciri yang ditemui oleh penyelidik-penyelidik tersebut dapat dikategorikan kepada lima aspek iaitu; 1) gaya kepimpinan pengetua, 2) sikap dan tingkah laku guru, 3) keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah, 4) penglibatan ibu bapa dan komuniti, dan 5) budaya sekolah.

Aspek pertama berkaitan dengan gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan oleh pengetua-pengetua sekolah berprestasi tinggi, penyelidik menghuraikan teori-teori kepimpinan bermula dengan teori-teori kepimpinan tingkah laku Universiti Ohio State (Halpin, 1966), teori kepimpinan transaksional dan transformasional (Bass, 1985), teori kepimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985), dan yang terakhir ialah teori kepimpinan untuk pembelajaran (Hallinger, 2011).

Aspek kedua ialah tingkah laku guru sekolah berkesan dalam kajian ini ialah komitmen, motivasi dan efikasi guru. Menurut Mowday et al. (1982), komitmen diberi perhatian khusus kerana faktor ini dikatakan pekerja yang komited akan kekal lama dalam organisasi dan sentiasa berusaha ke arah mencapai matlamat organisasi tersebut. Demikian juga dengan faktor motivasi dan efikasi yang dikatakan mempunyai pengaruh yang besar dalam menjadikan sesebuah sekolah berprestasi tinggi (Glatthorn & Fox, 1999; Bandura, 1994).

Aspek ketiga iaitu keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah dikatakan boleh mempengaruhi pencapaian dan sikap murid (Fraser, 1998). Ini kerana keadaan fizikal yang kondusif akan dapat menggalakkan aktiviti intelektual, menggalakkan persahabatan, kerjasama dan sokongan di samping menggalakkan pembelajaran, pertumbuhan dan perkembangan murid.

Aspek keempat iaitu penglibatan ibu bapa dalam pembelajaran di sekolah berkait rapat dengan pencapaian akademik murid. Kajian oleh Chris dan Rosemary (2004) menunjukkan bahawa penyertaan, sokongan ibu bapa dapat mempertingkatkan kemampuan belajar dalam kalangan murid.

Aspek kelima ialah budaya sekolah yang juga diyakini dapat menyumbang kepada prestasi akademik murid dan prestasi sekolah. Dalam kajian ini penyelidik merujuk kepada teori Schoen dan Teddlie (2008), dengan menghuraikan empat dimensi budaya sekolah iaitu: (1) Orientasi profesional, (2) Struktur organisasi, (3) Persekitaran pembelajaran, dan (4) Murid sebagai fokus.

Walau pun begitu ciri-ciri umum yang ditemui dalam kajian-kajian terdahulu dalam aspek kepimpinan pengetua, tingkah laku guru, keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah di sekolah berprestasi tinggi adalah tidak konsisten dan tidak menemui secara spesifik ciri-ciri kepimpinan pengetua yang membezakan antara kepimpinan pengetua sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah. Di samping itu kajian-kajian tersebut tidak secara spesifik merumuskan guru yang efektif berdasarkan teori-teori psikologi. Begitu juga dalam aspek keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti yang juga dapatnya tidak jelas keberkesannya terhadap prestasi sekolah. Selain itu walaupun terdapat banyak kajian budaya di sekolah berkesan tetapi dapatnya berbeza-beza. Ini menunjukkan bahawa tidak ada satu ramuan faktor yang unggul yang menentukan sekolah yang berprestasi tinggi, sehingga mendorong penyelidik untuk mengenal pasti faktor-faktor sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah di kota Makassar.

Selanjutnya, Bab Tiga membincangkan kaedah yang digunakan oleh penyelidik dalam pengumpulan data kajian ini.

BAB TIGA

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru-guru, keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah yang menjadi amalan di sekolah-sekolah menengah atas yang berprestasi tinggi dan rendah di Makassar. Bagi mencapai matlamat ini, maka reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, ujian rintis, prosedur pengumpulan data dan analisis data dipilih bertujuan untuk mencapai matlamat tersebut. Oleh itu dalam bab ini dibincangkan dengan mendalam aspek-aspek berkenaan, yang setiap satunya dibincangkan dalam tajuk-tajuk kecil berikut.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Terdapat banyak reka bentuk kajian yang boleh digunakan dalam kajian tentang pengurusan pendidikan seperti reka bentuk tinjauan rentasan dan reka bentuk kajian kes. Bagi mencapai objektif kajian, kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif kerana ianya mampu untuk memberi gambaran sebenar tentang sesuatu fenomena (Bogdan & Biklen, 2003). Kefahaman ke atas sesuatu fenomena adalah merupakan inti kepada kajian kualitatif (Schwandt, 1999). Bogdan dan Biklen (2003) pula menyatakan bahawa kaedah kualitatif adalah kaedah yang paling tepat digunakan jika sesebuah kajian itu mempunyai ciri-ciri untuk menerangkan sesuatu keadaan dengan mendalam dalam bentuk data deskriptif. Yin (1981) menjelaskan bahawa sesebuah kajian yang mana penyelidik tidak memanipulasi tingkah laku orang yang diselidiki

dan persekitaran tempat kajian, maka pendekatan kajian kes adalah diutamakan. Yin (1981) menambah bahawa memandangkan kajian pemerolehan tingkah laku dan persekitaran organisasi mengandungi banyak pemboleh ubah yang saling kait mengait, maka kajian yang menggunakan reka bentuk tinjauan dan eksperimen adalah tidak sesuai.

Brannen (1997) pula menyatakan pendekatan kualitatif adalah satu pendekatan kajian yang menggunakan data dalam bentuk kata-kata dan tidak melibatkan angka atau nombor. Mengikut Bogdan dan Biklen (1992) kajian yang menggunakan pendekatan kualitatif memiliki ciri-ciri; (1) mempunyai latar semula jadi, (2) bersifat deskriptif, iaitu menghuraikan sesuatu keadaan atau yang sedang terjadi pada ketika kajian berlangsung, (3) penyelidik lebih menumpukan kepada proses dan bukan hasil atau produk, (4) penyelidikan kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif iaitu berdasarkan kejadian-kejadian yang diamati yang digunakan sebagai dasar untuk membuat sesuatu kesimpulan, (5) menitik beratkan kepada makna dan bukan sekadar perilaku yang kelihatan sahaja. Ciri-ciri yang dinyatakan oleh Bogdan dan Biklen (1992) ini adalah selari dengan objektif kajian ini.

Oleh kerana itu kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan reka bentuk kajian kes pelbagai (*multiple case design*). Yin (1994) menyatakan bahawa dapatan yang menggunakan kajian kes pelbagai akan dapat meningkatkan tahap keteguhan (*robustness*) yang dengan sendirinya akan dapat meningkatkan kesahan luaran. Reka bentuk kajian kes pelbagai tempat ini pernah digunakan oleh penyelidik sebelumnya seperti Vohra (2014) yang melakukan penyelidikan tentang tingkah laku kepimpinan di India dengan menggunakan kes pelbagai. Apabila menggunakan reka bentuk kajian

kes pelbagai, perkara utama yang perlu dilakukan oleh penyelidik ialah menyediakan analisis secara terperinci bagi setiap kes, dan ini disebut sebagai analisis dalam kes (Creswell, 1998). Analisis dalam kes diikuti dengan analisis tema antara kes, dan ini disebut analisis antara kes atau sintesis antara kes (Creswell, 1998; Yin, 2003). Jackson (1968) menyatakan bahawa dalam kajian kes pelbagai tempat, pengkaji hendaklah membaca, melihat, dan mendengar, serta menghitung benda-benda dan berbual dengan ahli-ahlinya. Dengan cara ini akan meningkatkan ketepatan dapatan penyelidikan. Untuk meningkatkan ketepatan dapatan kajian, penyelidik memungut data dengan pelbagai cara iaitu melalui pemerhatian terus di sekolah-sekolah yang dikaji, menemubual pengetua dan guru-guru serta menganalisis dokumen-dokumen bertulis. Cara ini adalah selari dengan saranan Denzin (1978) serta Strauss dan Corbin (1998).

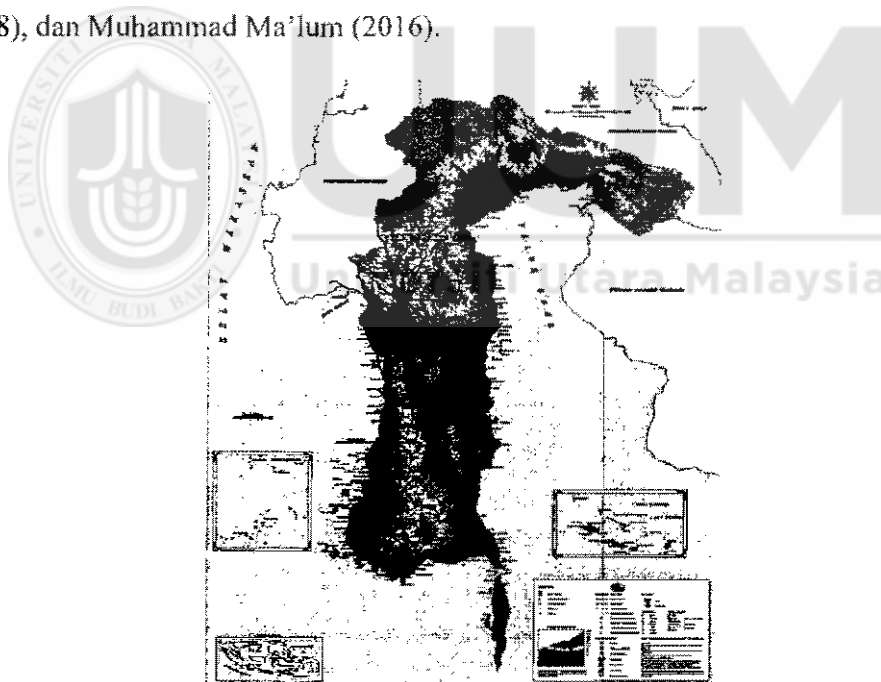
Denzin (1978) menyatakan bahawa untuk mendapatkan maklumat secara khusus dan mendalam yang berkaitan dengan fenomena yang berbilang paras (*multilevel*) dan berbilang faktor (*multifactor*) seperti faktor kepimpinan pengetua, tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah, maka menemubual, memerhati dan menganalisis dokumen adalah cara yang paling sesuai. Manakala Strauss dan Corbin (1998) pula membuat saranan bahawa kajian yang menggunakan pendekatan kualitatif hendaklah menumpukan kepada apa yang sedang atau telah berlaku, bagaimana rupa sesuatu persekitaran, perlakuan ahli-ahli yang terlibat, dan seumpamanya yang telah membawa kesan kepada prestasi sesebuah sekolah. Dengan kaedah ini penyelidik menjangka dapat mengkaji satu fenomena dengan lebih mendalam tanpa memanipulasi persekitaran yang dikaji. Denzin dan Lincoln (1994) menyatakan keistimewaan pendekatan

kualitatif ialah pendekatan ini berupaya mengkaji sesuatu fenomena dengan lebih mendalam dalam suasana sebenar.

Berdasarkan hujah-hujah di atas, maka kajian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, di mana penyelidik adalah sebagai instrumen utama dalam kajian ini. Seajar dengan itu maka penyelidik terlibat secara langsung dalam proses memungut data sama ada melalui temu bual, pemerhatian atau menganalisis dokumen. Proses ini bermula dari pengamatan perilaku, dokumen, suasana sampai kepada penglibatan terhadap objek-objek lain yang dikaji. Lantaran itu maka penyelidik harus memahami bagaimanakah keadaan yang berlaku di sesebuah sekolah yang meliputi aspek kepimpinan pengetua sekolah, sikap dan tingkah laku guru-guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah. Dengan keterampilan yang ada pada penyelidik sebagai instrumen kajian dan dengan cara yang *robust* ini, maklumat yang diperoleh dapat dikategorikan sebagai berada pada tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang kukuh. Walaupun begitu, untuk menjamin ketekalan dalam proses memungut data, penyelidik menyediakan panduan temu bual yang berupa daftar pertanyaan di mana soalan-soalannya tidak mengandungi soalan yang berbunyi adakah, bilakah, dan di manakah. Soalan yang baik dalam kajian kes adalah soalan yang berbunyi bagaimanakah, jelaskan, ceritakan dan huraikan, sebagaimana yang dicadangkan oleh Perry (1998) supaya jawapan daripada pemberi maklumat tidak dijawab dengan “ya” atau “tidak” sahaja. Garis panduan soalan-soalan yang diajukan dalam temu bual antara penyelidik dengan guru besar serta antara penyelidik dengan guru-guru adalah seperti dalam Lampiran 1 dan Lampiran 2.

3.3 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi dalam kajian ini adalah terdiri daripada 22 buah sekolah menengah atas kerajaan di Makassar, Sulawesi Selatan (Data Diknas Kota Makassar, 2014). Daripada 22 buah sekolah ini penyelidik memilih empat (4) buah sekolah kerajaan iaitu dua (2) buah sekolah kategori sekolah berprestasi tinggi iaitu SMA Negeri A dan SMA Negeri B, dan dua (2) buah kategori sekolah berprestasi rendah iaitu SMA Negeri C dan SMA Negeri D. Creswell (2013) mencadangkan supaya kajian kes pelbagai (*multiple case design*) hendaklah tidak melebihi empat (4) atau lima (5) kes kerana kes sebanyak ini sesuai untuk mengenal pasti tema dan analisis silang kes. Selain itu penggunaan sampel kajian sebanyak empat (4) buah sekolah pernah digunakan oleh para pengkaji terdahulu yang antaranya ialah Weber (1971), Abdul Karim (1989) dan Nor Asikin (2008), dan Muhammad Ma'lum (2016).



Rajah 3.1. Peta Kedudukan Makassar

Pemilihan sekolah-sekolah ini sebagai sampel kajian adalah berdasarkan kepada perbincangan dengan Diknas Kota Makassar, yang mana keputusannya dibuat

berdasarkan keputusan peperiksaan peringkat nasional dan *ranking* sekolah dalam tempoh empat tahun terakhir. Kategori sekolah berprestasi tinggi menduduki *ranking* antara 1-6 dengan jumlah skor dalam peperiksaan nasional antara 49 mata ke atas, dan sekolah berprestasi rendah pula menduduki *ranking* antara 14 ke bawah dengan jumlah skor dalam peperiksaan nasional antara 45 mata ke bawah. Pemilihan sampel berdasarkan kepada keputusan peperiksaan pernah dilakukan oleh Sammons, Davis dan Gu (2014) di mana mereka berhujah bahawa ujian nasional boleh digunakan untuk menentukan prestasi sekolah sama ada berprestasi tinggi atau sebaliknya.

Jadual 3.1
Prestasi Sekolah Yang Dijadikan Kes

No	Nama Sekolah	Jumlah Mata Ujian Akhir/Kedudukan (Ked.*)									
		2010		2011		2012		2013		2014	
		Mata	Ked.*	Mata	Ked.*	Mata	Ked.*	Mata	Ked.*	Mata	Ked.*
1	SMA Negeri A	49.84	2	51.34	1	51.22	1	51.08	2	52.43	1
2	SMA Negeri B	50.78	1	49.09	2	51.17	2	49.93	4	50.34	4
3	SMA Negeri D	41.82	21	37.75	20	45.28	20	4238	22	44.08	22
4	SMA Negeri C	46.58	17	40.79	14	42.82	22	4453	21	45.48	17

Sumber Data: Departmen Pendidikan Nasional 2014
 *Nota: Ked. = Kedudukan (*Ranking*).

Bagi memenuhi tujuan persampelan kajian ini, sekolah sampel yang dipilih adalah berdasarkan kriteria pensampelan bertujuan (*purposive sampling*). Patton (1987) menyebutkan bahawa sekolah-sekolah sampel yang dipilih hendaklah mempunyai

persamaan dari segi latar belakang sekolah daripada segi taraf sosio-ekonomi ibu bapa, kategori sekolah, dan sumber-sumber yang disediakan. Seajar dengan saranan ini penyelidik memilih empat (4) buah sekolah kerajaan yang mempunyai persamaan dari segi latar belakang, kedudukan sekolah, bilangan guru dan nisbah guru-murid, latihan ikhtisas guru, dan kemudahan-kemudahan yang terdapat di sekolah, tetapi berbeza daripada segi prestasi akademik. Ini bertujuan memastikan keupayaan sekolah-sekolah ini membekalkan kes yang kaya dengan maklumat tentang masalah kajian ini (Patton, 1987).

Untuk mendapatkan data mengenai gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah, maka empat (4) orang pengetua dan dua belas (12) orang guru daripada keempat-empat sekolah berkenaan telah dipilih untuk dijadikan pembekal maklumat. Bilangan responden ini dipilih berdasarkan saranan Creswell (2007) yang mencadangkan temu duga sebanyak tiga (3) hingga lima (5) responden dilakukan bagi setiap kes. Kriteria pengetua dan guru-guru yang dipilih sebagai pembekal maklumat adalah mereka yang bertugas sekurang-kurangnya satu tahun di sekolah yang sama. Ini adalah bagi membolehkan mereka memberi gambaran yang tepat berkaitan situasi sekolah serta gaya kepimpinan pengetua. Pemilihan sekolah yang terlibat dalam kajian ini ditentukan oleh Departmen Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Selatan, manakala pemilihan guru-guru daripada sekolah terlibat pula dilakukan oleh pengetua sekolah masing-masing. Pemilihan guru-guru sebagai responden atau pemberi maklumat oleh pengetua sekolah masing-masing adalah untuk memastikan hanya orang yang benar-benar tahu tentang gaya kepimpinan pengetua, tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta

budaya sekolah masing-masing. Dengan cara ini penyelidik yakin bahawa maklumat akan dapat dipungut dengan lebih terperinci supaya persoalan kajian dapat dijawab dengan mudah.

3.4 Instrumen Kajian

Dalam kajian yang menggunakan pendekatan kualitatif, instrumen kajiannya adalah berbeza dengan kajian kuantitatif. Dalam kajian pendekatan kualitatif, penyelidik adalah instrumen utama (Bogdan & Biklen, 1992). Sehubungan itu Bogdan dan Biklen (1992) menegaskan bahawa seseorang penyelidik hendaklah memahami aspek-aspek yang hendak dikaji dan mempunyai pengetahuan serta kemahiran dalam memungut dan memproses data, iaitu melaksanakan temu bual, membuat pemerhatian kepada aspek yang ingin dicerap dan menganalisis dokumen. Brink (1993) juga menyatakan bahawa seseorang penyelidik hendaklah mempunyai pengalaman sama ada dalam menjalankan kajian dan dalam aspek bidang yang dikaji. Berkaitan dengan pengalaman dalam bidang yang dikaji dan kemahiran menjalankan kajian, penyelidik yakin dapat melakukannya kerana mempunyai pengalaman sebagai guru di sekolah selama 23 tahun dan terlibat dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah (Lampiran 13: Biodata Penyelidik).

Walaupun penyelidik mempunyai pengalaman secara langsung sebagai guru dan terlibat dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah, tetapi penyelidik tetap menyediakan panduan temu bual separa berstruktur, senarai semak pemerhatian dan senarai semak dokumen yang dicipta oleh penyelidik berdasarkan tema-tema berkaitan. Soalan temu bual separa berstruktur ini adalah mencakupi aspek-aspek

gaya kepimpinan pengetua, tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah.

Panduan temu bual untuk pengetua sekolah adalah seperti berikut.

A. Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah

1. Pemantauan Pengajaran dan Pembelajaran:

- 1.1. Apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar di bilik darjah?
- 1.2. Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?
- 1.3. Terangkan cara tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar?
- 1.4. Berkaitan dengan cara tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar, berapa kalikah tindakan ini dilakukan?
- 1.5. Apakah pendekatan atau metod yang tuan gunakan untuk memastikan guru masuk kelas tepat pada waktu yang ditetapkan.
- 1.6. Apakah yang tuan lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas? Terangkan.
- 1.7. Bagaimanakah tuan mengesan sama ada seseorang murid belajar atau tidak?

2. Mengawal Disiplin Murid:

- 2.1. Apakah yang akan terjadi sekiranya murid tidak berdisiplin?
- 2.2. Mengapakah mengawal disiplin murid merupakan tanggungjawab penting kepada pengetua?
- 2.3. Bagaimanakah cara tuan bertindak untuk mengawal disiplin murid?
- 2.4. Jika tuan telah mengenal pasti seseorang murid itu telah melanggar disiplin sekolah, apakah tindakan yang tuan ambil terhadap murid berkenaan?

2.5. Sehingga sekarang, berapa banyak murid yang melanggar disiplin sekolah?

2.6. Terangkan kesan tindakan disiplin yang tuan lakukan?

3. Memastikan Visi dan Misi dihayati oleh guru-guru:

3.1. Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?

3.2. Siapakah yang membina matlamat (visi dan misi) ini?

3.3. Bagaimana cara tuan memastikan guru-guru menghayati visi dan misi sekolah
Ini?

4. Berfokus kepada proses belajar mengajar:

4.1. Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu
extra-kurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi
keutamaan? Mengapa?

4.2. Bagaimana tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar?

4.3. Apakah elemen yang terdapat dalam kegiatan ko-kurikulum?

4.4. Sejauh manakah kegiatan ko-kurikulum dapat membantu meningkatkan
prestasi akademik?

5. Menyediakan latihan dalaman kepada guru:

5.1. Bagaimanakah cara tuan mempertingkatkan keterampilan guru-guru?

5.2. Berapa kali program ini dijalankan dalam satu semester?

5.3. Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti keperluan keterampilan guru-guru?

B: Sikap dan Tingkah Laku Guru:

1. Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?

2. Pada penilaian tuan, apakah sikap dan tingkah laku guru yang paling menonjol di sekolah ini?

C. Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah

1. Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan sekolah mencukupi untuk pengajaran dan pembelajaran?
2. Adakah kelengkapan yang ada di sekolah ini sama dengan sekolah lain?
3. Adakah bilangan guru mencukupi?
4. Apakah perkara yang sangat diperlukan untuk meningkatkan prestasi guru mengajar dan murid belajar?

D. Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti

1. Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?
2. Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?

E: Budaya Sekolah:

1. Ketepatan waktu mengajar telah menjadi budaya sekolah:
 - 1.1. Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membanggakan di sekolah ini?
2. Penilaian berterusan telah menjadi budaya sekolah:
 - 2.1. Bagaimanakah proses penilaian ke atas prestasi murid?
 - 2.2. Berapa kerap penilaian prestasi murid dilakukan? Mengapa?

- 2.3. Jika terdapat guru yang tidak melakukan penilaian berterusan, apakah pandangan orang lain terhadap guru-guru berkenaan?
3. Penjagaan persekitaran sekolah telah menjadi budaya sekolah:
 - 3.1. Bagaimanakah cara warga sekolah ini menjaga persekitaran sekolah ini?
 - 3.2. Adakah semua orang terlibat? Mengapa?
 - 3.3. Bagaimanakah ia telah menjadi budaya sekolah ini?

Panduan Temu bual dengan guru

A: Gaya Kepimpinan Pengetua:

1. Pemantauan Pengajaran dan Pembelajaran:

- 1.1. Bagaimanakah cara pengetua sekolah ini untuk memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?
- 1.2. Terangkan cara pengetua sekolah ini memastikan murid belajar?
- 1.3. Berkaitan dengan cara pengetua sekolah ini memastikan guru mengajar dan murid belajar, berapa kalikah tindakan ini dilakukan oleh pengetua?
- 1.4. Apakah pendekatan atau metod yang digunakan oleh pengetua untuk memastikan guru masuk kelas tepat pada waktu yang ditetapkan?
- 1.5. Apakah yang pengetua lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas?
Terangkan.
- 1.6. Bagaimanakah pengetua mengesan sama ada seseorang murid belajar atau tidak?

2. Mengawal Disiplin Murid

- 2.1. Apakah pandangan tuan daripada sudut pencapaian akademik jika murid tidak berdisiplin?
- 2.2. Mengapakah mengawal disiplin murid merupakan tanggungjawab penting kepada sekolah?
- 2.4. Bagaimanakah cara pengetua anda bertindak untuk mengawal disiplin murid?
- 2.5. Jika pengetua telah mengenal pasti seseorang murid itu telah melanggar disiplin sekolah, apakah tindakan yang tuan ambil terhadap murid berkenaan?
- 2.6. Sehingga sekarang, berapa banyak murid yang melanggar disiplin sekolah?
- 2.7. Terangkan kesan tindakan disiplin yang tuan lakukan?
- 2.8. Pada pandangan tuan, apakah cara untuk memastikan prestasi akademik meningkat?

3. Memastikan Visi dan Misi dihayati oleh guru-guru

- 3.1. Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?
- 3.2. Siapakah yang membina matlamat (visi dan misi) ini?
- 3.3. Bagaimana cara sekolah ini memastikan guru-guru menghayati visi dan misi sekolah ini?
- 3.4. Bolehkah tuan huraikan apakah yang hendak dicapai oleh sekolah ini?

4. Berfokus kepada proses belajar mengajar:

- 4.1. Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu extra-kurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan? Mengapa?

- 4.2. Bagaimanakah cara pengetua bertindak untuk memastikan semua orang berfokus kepada akademik?
- 4.3. Bagaimana tuan memastikan murid belajar?
- 4.4. Sejauh manakah kegiatan ko-kurikulum dapat membantu meningkatkan prestasi akademik?
5. Menyediakan latihan dalaman kepada guru:
 - 5.1. Bagaimanakah cara pengetua sekolah ini mempertingkatkan keterampilan guru-guru?
 - 5.2. Berapa kali program ini dijalankan dalam satu semester?
 - 5.3. Bagaimanakah cara pengetua anda mengenal pasti keperluan keterampilan guru-guru?

B: Sikap dan Tingkah Laku Guru:

1. Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?
2. Pada penilaian tuan, apakah sikap dan tingkah laku guru yang paling menonjol di sekolah ini?

C. Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah

1. Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan sekolah mencukupi untuk pengajaran dan pembelajaran?
2. Adakah kelengkapan yang ada di sekolah ini sama dengan sekolah lain?
3. Apakah perkara yang sangat diperlukan untuk meningkatkan prestasi guru mengajar dan murid belajar?

D. Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti

1. Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?
2. Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?

E: Budaya Sekolah:

1. Ketepatan waktu mengajar telah menjadi budaya sekolah:
 - 1.1. Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membanggakan di sekolah ini?
2. Penilaian berterusan telah menjadi budaya sekolah:
 - 2.1. Bagaimanakah proses penilaian ke atas prestasi murid dilakukan?
 - 2.2. Berapa kerap penilaian prestasi murid dilakukan?
 - 2.3. Jika terdapat guru yang tidak melakukan penilaian berterusan, apakah pandangan orang lain terhadap guru-guru berkenaan?
3. Penjagaan persekitaran sekolah telah menjadi budaya sekolah:
 - 3.1. Bagaimanakah cara warga sekolah ini menjaga persekitaran sekolah ini?
 - 3.2. Adakah semua orang terlibat?
 - 3.3. Bagaimanakah perkara ini telah menjadi budaya sekolah ini?

(Lampiran 1 dan Lampiran 2)

Selain itu, penyelidik juga menyediakan senarai semak pemerhatian bagi membuat cerapan ke atas gaya kepimpinan yang diamalkan pengetua di sekolah, sikap dan tingkah laku guru dalam melaksanakan tugas di sekolah, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya yang menjadi

amalan di sekolah. Contoh senarai semak pemerhatian pada aspek gaya kepimpinan ialah:

Jadual 3.2

Senarai Semak Pemerhatian Aspek Gaya Kepimpinan

Bil	Aspek	Kekerapan (Berapa Kali)	Catatan
1	Pemantauan Pengajaran Guru		
2	Pemantauan Pembelajaran Murid		
3	Pengawalan Disiplin Murid		
4	Pemastian Visi Misi Dihayati Guru		
5	Fokus Kepada Pengajaran dan Pembelajaran		
6	Latihan Dalaman Kepada Guru-guru		

Jadual 3.3

Senarai Dokumen Aspek Kemudahan Fizikal Sekolah

Bil	Aspek	Mencukupi/Lengkap?	Catatan
1	Bilik darjah dan makmal		
2	Makmal Sains		
3	Makmal Pertukangan		
4	Perpustakaan		
5	Padang Permainan		
6	Dewan permainan		
7	Kantin		
8	Tempat Murid Berdiskusi		

Dalam proses membina soalan-soalan temu bual separa berstruktur dan senarai semak pemerhatian, penyelidik membinanya berdasarkan teori-teori kepimpinan dan dapatan kajian-kajian yang lalu tentang gaya kepimpinan pengetua, tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah di sekolah-sekolah yang berjaya. Kemudian soalan-soalan ini diberikan kepada dua orang pakar dalam bidang pengajaran, pengurusan dan kepimpinan sekolah untuk dinilai. Pakar yang dijadikan rujukan oleh penyelidik mempunyai kelayakan akademik di peringkat Ph.D. iaitu Dr. Hj. Yuspiani, M.Pd. dan Dr. Musdalifah Mahmud pakar dalam bidang pendidikan serta berpengalaman sebagai pengetua sekolah. Tujuan mendapatkan penilaian daripada pakar ialah untuk memperoleh kesahan konstruk (*construct validity*). Setelah mendapat komen dan

persetujuan daripada dua orang pakar ini, penyelidik menjalankan ujian rintis. Lampiran 5 adalah penilaian pakar tentang soalan temu bual kajian ini.

3.5 Ujian Rintis

Sebelum kajian sebenar dilakukan, penyelidik melakukan ujian rintis bertujuan menguji kebolehpercayaan instrumen yang dibuat sebelum instrumen tersebut digunakan dalam kajian sebenarnya. Royse (2008) menegaskan bahawa dalam sesuatu kajian, ujian rintis yang bertujuan untuk menguji kebolehpercayaan instrumen hendaklah dilakukan terlebih dahulu sebelum kajian sebenar dijalankan. Berg (2004) juga menyatakan bahawa suatu ujian rintis perlu dijalankan supaya penyelidik dapat menilai sejauh mana berkesannya temu bual percubaan yang dapat memberi panduan kepada penyelidik dalam kajian sebenar yang akan dijalankan kelak sama ada jenis maklumat yang dicari akan benar-benar diperolehi. Selain itu Berg (2004) menyatakan langkah ini adalah bagi memastikan soalan-soalan temu bual berkenaan tiada unsur berat sebelah, tidak menerapkan nilai-nilai yang dipegang oleh penyelidik sendiri maupun menyebabkan kekaburan. Bagi mencapai tujuan ujian rintis, empat orang pemberi maklumat yang terdiri dari seorang pengetua dan tiga orang guru penolong telah dipilih. Mereka yang terlibat dalam ujian rintis tidak terlibat dalam kajian sebenar supaya tidak wujud respons yang bias. Berikut adalah sebahagian dapatan ujian rintis yang dijalankan.

Soalan 1 untuk pengetua sekolah:

“Apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar di bilik darjah?”

Pengetua menjawab;

“Oh... kalau guru gagal melaksanakan tugasnya, sekolah akan menghadapi masalah besar... prestasi murid akan turun”.

Soalan 1 untuk tiga orang guru;

“Bagaimanakah cara pengetua sekolah ini memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?”

Ketiga-tiga guru menjawab;

Guru 1: “Saya melihat pengetua sekolah membuat pemantauan setiap hari”

Guru 2: “Saya melihat pengetua sekolah berkeliling (melihat guru mengajar di kelas)”.

Guru 3: “Pengetua sekolah melakukan supervisi (pemantauan) pengajaran guru di bilik darjah”

Soalan 2 untuk pengetua: “Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?” Pengetua menjawab:

“Ya... Untuk memastikan guru masuk kelas tepat pada waktunya.... Saya melakukan pemantauan ke bilik darjah”.

Jawapan yang sama ketika soalan tersebut diajukan kepada tiga orang guru.

“Terangkan cara pengetua sekolah ini memastikan murid belajar?”

Guru 1: “Kepala sekolah selalu memeriksa buku-buku latihan murid”.

Guru 2: “Kepala sekolah sering melihat keputusan ujian murid”.

Guru 3: “Kepala sekolah ini selalu membuat pemantauan ke atas hasil kerja murid dengan memeriksa buku latihan siswa”.

Dalam ujian rintis ini, penyelidik telah mengumpul semua jawapan yang diberikan oleh setiap pemberi maklumat dan dibandingkan antara satu sama lain untuk melihat ketekalan respons yang diberikan. Hasil perbandingan menunjukkan wujud ketekalan respons daripada pemberi maklumat, di mana keempat-empat orang pemberi maklumat telah memberikan maklumat yang hampir serupa bagi setiap soalan yang

diajukan. Ini menunjukkan bahawa mereka mempunyai kefahaman yang sama tentang soalan-soalan tersebut.

Hasil kajian rintis ini menunjukkan soal selidik temu bual dan senarai semak pemerhatian mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Dengan itu penyelidik terus menggunakan soal selidik temu bual separa berstruktur dan senarai semak pemerhatian dalam kajian sebenar.

3.6 Prosedur Memungut Data

Setelah mengenal pasti sekolah-sekolah yang dijadikan sampel kajian, tindakan selanjutnya yang dilakukan oleh penyelidik ialah meminta kebenaran Pemerintah Provinsi untuk menjalankan kajian. Setelah kebenaran diberikan, penyelidik menghubungi Departmen Pendidikan Nasional Kota Makassar yang mengawal sekolah-sekolah yang akan dikaji bagi tujuan mendapatkan pelbagai maklumat yang berkaitan dengan fokus kajian yang dilakukan.

Selepas memperoleh kebenaran dan maklumat daripada Departmen Pendidikan Nasional Kota Makassar, penyelidik terus ke sekolah yang dipilih dan berjumpa dengan pengetua untuk mendapat izin bagi menjalankan kajian. Apabila persetujuan daripada pengetua sekolah yang terpilih diperoleh, baharulah penyelidik melakukan temu bual ke atas responden iaitu pengetua dan guru-guru sekolah yang dijadikan sampel dalam kajian ini. Kegiatan pengumpulan data merupakan bahagian yang sangat penting bagi setiap kajian. Miles dan Huberman (1994) menyatakan terdapat empat aspek yang perlu diteliti oleh penyelidik dalam melakukan temu bual iaitu lokasi kajian, siapa yang akan ditemu bual, peristiwa dan proses. Lokasi yang dipilih adalah

di suatu bilik yang bebas daripada gangguan daripada orang-orang yang tidak berkaitan serta bunyi bising. Manakala guru-guru yang ditemu bual pula adalah terdiri daripada guru-guru yang secara sukarela ingin memberi maklum balas. Sebelum proses menemubual dijalankan, penyelidik meyakinkan responden bahawa segala rakaman dan transkrip temu bual adalah sulit dan disimpan di tempat yang selamat. Lampiran 6 adalah surat persetujuan responden dan surat akujanji penyelidik kepada responden tentang kerahsiaan maklumat yang diberikan.

Dalam kajian ini, pemungutan data dilakukan melalui tiga cara iaitu pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen. Cara ini adalah selari dengan saranan yang dibuat oleh Creswell (2010) yang mencadangkan teknik pengumpulan data yang utama dalam kajian kualitatif ialah melalui pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen.

3.6.1 Pemerhatian

Menurut Creswell (2010) kaedah pemerhatian merupakan satu kaedah penyelidikan yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah penyelidikan. Dalam kajian ini penyelidik sendiri yang turun kelapangan untuk melakukan pemerhatian terhadap perilaku dan aktiviti individu-individu sama ada dari jauh atau dari dekat.

Pemerhatian terhadap individu dilakukan dengan berdasarkan kepada kategori pemerhatian iaitu kategori tingkah laku, unit tingkah laku, paras tafsiran pemerhati, generalisasi dan penggunaan serta pensampelan tingkah laku. Kategori-kategori tersebut memperincikan ciri-ciri tingkah laku yang perlu diperhatikan dan direkodkan. Sistem pengkodan kategori tingkah laku adalah satu contoh kaedah merekod

maklumat. Melalui kaedah ini proses merekod maklumat dapat dilakukan dengan mudah (Kerlinger, 1973).

Terdapat dua jenis pemerhatian yang boleh dilakukan oleh penyelidik iaitu; pemerhati terlibat secara langsung dan pemerhati tidak terlibat secara langsung. Dalam kajian ini pemerhatian yang digunakan ialah pemerhatian tidak terlibat secara langsung kerana penyelidik memerlukan waktu dan tempat untuk membuat pemerhatian secara teliti terhadap semua gerak geri ahli kumpulan atau individu yang diperhatikan. Creswell (2010) pula menyatakan dalam melakukan pemerhatian, penyelidik menggunakan panduan senarai semak pemerhatian untuk mencerap data. Panduan ini berupa satu lembaran kertas dengan garis pemisah di tengah untuk membedakan catatan deskriptif seperti catatan mengenai subjek, dialog, deskriptif mengenai lokasi penyelidikan, catatan tentang peristiwa dan aktiviti tertentu dengan catatan-catatan refleksi (yang diketahui oleh penyelidik) seperti spekulasi, perasaan, masalah, gagasan dugaan, kesan dan prasangka. Dalam panduan ini ia dilengkapi dengan maklumat demografi seperti jam, tarikh, dan lokasi di mana penyelidik berada. Lampiran 5 adalah contoh senarai semak pemerhatian yang digunakan dalam kajian ini.

Selain senarai semak pemerhatian, pengkaji juga menggunakan kamera sebagai alat untuk merakam maklumat-maklumat penting yang berkaitan dengan tema kajian. Keباikan penggunaan kamera ialah pemberi maklumat kajian mungkin tidak menyedari akan kehadiran pemerhati dan dengan itu ia akan menunjukkan tingkah laku yang sebenarnya dan tidak berpura-pura. Mengikut Guba (1981) data yang diperoleh dengan cara ini lebih tinggi kesahannya dan ini akan menyumbang kepada ketepatan maklumat yang dikumpul dan maklumat yang tepat akan menyumbang

kepada keputusan yang lebih tepat. Keputusan yang lebih tepat akan meningkatkan *credibility* kajian dan sekaligus ia memenuhi *truthworthiness* kajian.

3.6.2 Temu Bual

Creswell (2010) menyatakan bahawa temu bual adalah merupakan teknik pengumpulan data untuk mendapatkan maklumat dengan cara tanya jawab secara langsung dengan pemberi maklumat. Baker (1999) pula menyatakan temu bual adalah salah satu interaksi sosial antara orang yang bertanya dengan orang yang memberikan jawapan. Temu bual dimaksudkan untuk mendapatkan sejumlah data yang diperlukan yang berupa keadaan seseorang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, tuntutan dan lain-lain, kemudian dirubah, diverifikasi dan dikembangkan oleh penyelidik (Lincoln & Guba, 1985).

Creswell (2010) menyatakan dalam melakukan temu bual dengan menggunakan panduan temu bual dan merakam jawapan-jawapan temu bual adalah kaedah yang praktikal. Panduan temu bual dimaksudkan memberikan kesempatan timbulnya respons terbuka dan fleksibel bagi penyelidik atau penemubual untuk mengumpulkan data mengenal dimensi dan topik yang dikaji oleh penyelidik (Bogdan & Biklen, 2003).

Dalam panduan temu bual yang standard, lazimnya mencakupi komponen-komponen: (1) tarikh, lokasi, penyelidik, dan data dikumpul, (2) Arahan-arahan yang harus diikuti oleh responden agar temu bual berjalan lancar, (3) Soalan-soalan oleh penyelidik dan diikuti dengan pertanyaan penutup. Apabila jawapan pertama, kedua dan ketiga adalah sama maka dapat dijadikan data yang sudah tepu, (4) Proses pemeriksaan dengan

mengajukan beberapa soalan, untuk meminta pemberi maklumat menjelaskan gagasan-gagasan mereka lebih terperinci tentang apa yang mereka katakan. Soalan-soalan yang ditanya kadang-kadang berulang-ulang dengan soalan yang sama, bertujuan untuk mengesahkan jawapan yang terdahulu, (5) Ucapan terima kasih kepada pemberi maklumat kerana meluangkan masa untuk bertemu bual, dan (6) Transkrip temu bual diberikan kepada pemberi maklumat untuk mendapatkan pengesahan supaya data itu sah.

Temu bual yang dilakukan merupakan temu bual mendalam (*depth interview*) iaitu temu bual langsung secara berulang-ulang dan memakan masa yang panjang antara penyelidik dengan pemberi maklumat berdasarkan kepada kefahaman pemberi maklumat tentang sesuatu perkara yang diperlukan oleh penyelidik. Temu bual yang panjang dengan soalan yang berulang-ulang akan dapat menjamin kesahan data yang dipungut. Sebelum temu bual dilakukan, penyelidik terlebih dahulu memohon keizinan pemberi maklumat. Jika responden tidak bersetuju untuk ditemu bual, penyelidik tidak memaksa dan akan mencari responden yang lain. Dalam kajian kualitatif temu bual dilakukan secara bebas tetapi terkawal sehingga diperoleh data yang luas dan mendalam, namun masih terarah dan terbimbing kepada perkara-perkara yang dikaji. Semasa temu bual, penyelidik membuat catatan dan dalam masa yang sama penyelidik menggunakan alat perakam suara untuk merakam temu bual. Keizinan daripada responden juga diperoleh sebelum rakaman dilakukan. Selepas selesai temu bual, penyelidik terus menyediakan transkrip dan pada hari berikutnya penyelidik menemui pemberi maklumat berkenaan untuk menyemak dan mengesahkan catatan yang dilakukan oleh penyelidik.

Dengan cara ini data yang dikutip adalah tidak diragui kesahannya. Mengikut Guba dan Lincoln (1985) cara kutipan data seperti ini akan meningkatkan tahap *credibility* kajian kualitatif. Lampiran 1 adalah soalan temu bual untuk pengetua sekolah dan Lampiran 2 soalan temu bual untuk guru-guru.

3.6.3 Analisis Dokumen

Creswell (2010) menyatakan bahawa dalam proses penyelidikan, pengkaji juga mengumpulkan dokumen-dokumen bertulis. Dokumen yang digunakan dalam kajian ini adalah dokumen rasmi yang dihasilkan oleh sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini. Antara dokumen yang dimaksudkan ialah peraturan sekolah, data statistik sekolah, jumlah guru, spesifikasi kurikulum, rancangan pengajaran guru, keputusan ujian sekolah, majalah sekolah dan minit-minit mesyuarat sekolah. Lampiran 6 adalah senarai semak dokumen.

Pemilihan sekolah-sekolah di satu lokasi yang berada di Kota Makassar berasaskan prinsip bahawa penyelidik adalah “alat untuk pengumpulan data penyelidikan”, yang mana adalah penting bagi penyelidik untuk tidak berada jauh dari ataupun tidak terlibat dengan fenomena sosial yang hendak dikaji (Shaw, 1999). Menurut Shaw (1999) bagi memudahkan penyelidik mendekati subjek sosial yang hendak dikaji, penyelidik hendaklah memahami perspektif pemberi maklumat tentang realiti sosial di sekolah berkenaan.

Oleh itu penyelidik berada di sekolah tidak kurang daripada tiga puluh jam di setiap sekolah bagi tujuan mengumpul data kajian ini. Pada dasarnya menurut Patton (1990), jangka masa yang diambil bagi tujuan pemerhatian ini adalah bergantung kepada tujuan kajian dan sejumlah soalan yang telah diajukan semasa temu bual.

Selanjutnya, penyelidik memulakan aktiviti pengumpulan data dan bagi memudahkan pelaporan dapatan kajian ini, ianya dibentangkan dalam Bab Empat, iaitu bab yang melaporkan dapatan kajian berkenaan.

Jadual 3.4

Tarikh Kelulusan Yang Dikeluarkan Oleh Pihak Berkuasa

Jabatan Yang Mengeluarkan Kelulusan	Tarikh
UUM College of Arts and Sciences	26 Februari 2013
Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan	07 Mac 2013
Pemerintah Kota Makassar	11 Mac 2013
Diknas Pendidikan Kota Makassar	13 Mac 2013



UUM
Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.5

Tarikh Penyelidikan di Sekolah

No	Nama Sekolah	Tarikh	Masa	Tajuk
1	Sekolah A	Isnin, 18-3-2013	07.00-02.30	Menyampaikan surat Pemerhatian
		Selasa, 19-3-2013	07.00-02.30	Pemerhatian Temu bual pengetua
		Rabu, 20-3-2013	07.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Khamis, 21-3-2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Temu bual guru
		Jumaat, 22-3-2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Temu bual guru
		Sabtu, 23-3-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Isnin, 24-3-2013	08.00-12.00	Mesyuarat Mingguan Pemerhatian/dokumen
		Selasa, 25-3-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Rabu, 26-3-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Khamis, 27-3-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian
		Jumaat, 28-3-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Sabtu, 29-3-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Isnin, 10-3-2014	08.00-12.00	Temu bual
		Selasa, 11-3-2014	08.00-12.00	Temu bual
		Selasa, 6-5-2014	08.00-12.00	Temu bual
		Sabtu, 13-9-2015	08.00-12.00	Semakan dan Pengesahan data oleh sekolah
	Sekolah B	Isnin, 7-4-2013	07.00-02.30	Menyampaikan surat Pemerhatian
		Selasa, 8-4-2013	07.00-02.30	Pemerhatian Temu bual pengetua
		Rabu, 9-4-2013	07.00-02.30	Pemerhatian Temu bual guru
		Khamis, 10-4-2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Temu bual guru
		Jumaat, 11-4-2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Pemerhatian
		Sabtu, 12-4-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian
		Isnin, 14-4-2014	08.00-12.00	Temu bual guru Mesyuarat Mingguan Temu bual guru

Sambungan Jadual 3.5

No	Nama Sekolah	Tarikh	Masa	Tajuk
		Selasa 15-4- 2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Rabu 16- 4- 2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Khamis 17-4-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Jumaat 18-4-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Sabtu 19- 4 2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Rabu 21-4-2013	08.00-12.00	Temu bual guru
		Khamis 22-4-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Rabu 23-4-2014	08.00-12.00	Semakan data
		Khamis 24-4-2014	08.00-12.00	Semakan data
		Sabtu. 15 -2- 2015	08.00-12.00	Semakan dan Pengesahan Data oleh Sekolah
3	Sekolah C	Isnin, 2-9-2013	07.00-02.30	Penyerahan surat
		Selasa, 3-9-2013	07.00-02.30	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Rabu,4-9-2013	08.00-12.00	Temu bual guru
		Khamis 5-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Jumaat 6 -9-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Sabtu, 7-9 -2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen
		Isnin 9-9-2013	08.00-12.00	Upacara pemerhatian/dokumen Pemerhatian
		Selasa 10-9-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Rabu, 11-9-2013	08.00-12.00	Temu bual guru
		Khamis,12-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Jumaat 13-9-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Sabtu 14-9-2013	08.00-12.00	Temu bual guru
		Isnin 28-4-2014	08.00-12.00	Temu bual guru
		Selasa 29-4-2014	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen

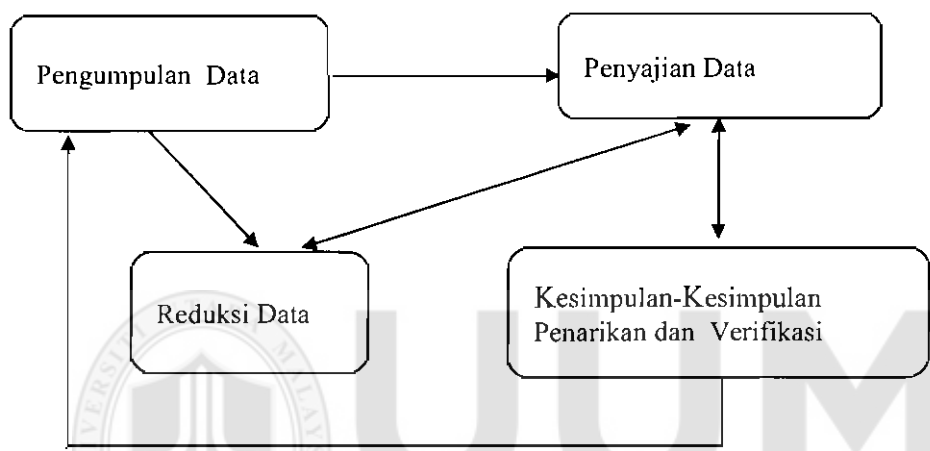
Sambungan Jadual 3.5

No	Nama Sekolah	Tarikh	Masa	Tajuk
4	Sekolah D	Rabu 30-4-2014	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Selasa, 5 -3- 2015	08.00-12.00	Semakan dan Pengesahan Data oleh Sekolah
		Isnin, 16-9-2013	07.00-02.30	Menyampaikan surat Pemerhatian
		Selasa,17-9-2013	07.00-02.30	Pemerhatian Temu bual pengetua
		Rabu, 18-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Khamis, 19-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Temu bual guru
		Jumaat,20-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Wawancara guru
		Sabtu, 21-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Isnin, 23-9-2013	08.00-12.00	Temu bual guru Pemerhatian/dokumen
		Selasa, 24-9-2013	08.00-12.00	Mesyuarat Mingguan Pemerhatian/dokumen
		Rabu 25-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Khamis 26-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Jumaat, 27-9-2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Temu bual guru
		Sabtu 28-9- 2013	08.00-12.00	Pemerhatian Temu bual guru
		Isnin 30-9 -2013	08.00-12.00	Pemerhatian/dokumen Upacara
		Selasa 1-4-2014	08.00-12.00	Temu bual guru
		Rabu 2-4-2014	08.00-12.00	Semakan Data
		Khamis 3-4-2014	08.00-12.00	Semakan Data
		Khamis 12-3- 2015	08.00-12.00	Semakan dan Pengesahan data oleh sekolah

3.7 Prosedur Menganalisis Data

Menurut Creswell (2010) analisis data adalah proses melibatkan usaha mentafsir data yang diperoleh daripada hasil pemerhatian, temu bual, dan dokumen yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena yang dikaji. Menurut Patton (1987) analisis data adalah

proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori, dan aturan huraian asas. Manakala Miles dan Huberman (1994) pula menyajikan analisis data melalui model interaktif. Model ini terdiri daripada beberapa elemen yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Elemen tersebut ialah; 1) reduksi data, 2) penyajian data, dan 3) membuat kesimpulan atau verifikasi. Model tersebut digambarkan sebagai berikut:



Rajah 3.2. Model Analisis Interaktif Miles dan Habermen (1994)

Rajah di atas memberi gambaran bahawa analisis data dilakukan di lapangan dengan bergerak di antara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

3.7.1 Tahap Reduksi Data

Tahap ini adalah tahap pemilihan data, pemfokusan/penumpuan, penyederhanaan dan membuat abstraksi data daripada catatan di lapangan (*fieldnotes*). Proses ini berlangsung terus menerus sepanjang pelaksanaan kajian, bahkan prosesnya dimulai sebelum pengumpulan data dilakukan. Proses reduksi adalah; (1) memilih dan meringkaskan temu bual dan hasil pemerhatian termasuk pula memilih dan meringkaskan dokumen yang relevan, (2) membuang perkara-perkara yang tidak

penting dan tidak termasuk dalam kerangka konseptual kajian, (3) mengatur data dan mengedit jawapan, dan (4) membuat tafsiran data sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan. Ini berlangsung terus sampai kepada penyediaan laporan akhir kajian.

3.7.2 Penyajian Data

Tahap kedua dari analisis data adalah penyajian data. Miles dan Huberman (1994) menyatakan penyajian data boleh dilakukan dalam bentuk naratif, grafik, matriks, jejaring (peta minda) kerja, fenomena sosial kompleks, dan dinamik bermula daripada apa yang ditemui pada hari pertama penyelidik menjejaki tempat kajian sehingga hari terakhir berlangsungnya proses kutipan data sama ada melalui pemerhatian, temu bual atau analisis dokumen walaupun memakan masa yang lama, kerana inilah yang dikatakan sebagai wujudnya perkembangan data. Pada ketika memungut data, penyelidik hendaklah sentiasa menguji atau bertanya soalan-soalan yang bertujuan menguji data itu seperti soalan mengapa perkara ini berlaku terutama tentang perkara-perkara yang ditemui pada ketika di lapangan kerana apa yang ditemui pada peringkat awal masih bersifat hipotetikal. Setelah lama berada di lapangan baharulah dapat dirumuskan andaian tersebut berdasarkan teori-teori yang berkaitan yang menjadi asas kepada sesuatu penyelidikan. Apabila pola-pola yang ditemui dalam penyelidikan disokong dengan teori, maka pola tersebut akan menjadi pola yang tetap yang tidak lagi berubah. Pola tersebut selanjutnya dipamerkan dalam laporan akhir kajian. Ringkasnya penyajian data adalah informasi tersusun yang ditemui semasa pengumpulan data sama ada melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang berkemungkinan boleh dijadikan kesimpulan.

3.7.3 Penarikan/Verifikasi Kesimpulan

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Miles dan Huberman (1994) menyatakan bahawa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah apabila tidak lagi ditemui bukti-bukti baru yang kuat yang mendukung kepada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan penemuan baru yang belum pernah ditemui. Penemuan yang diharapkan ini adalah berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas, sehingga setelah dikaji baharulah jelas. Apabila kesimpulan telah disokong oleh bukti-bukti yang sah dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang boleh dipercayai (*credible*).

Meskipun perisian komputer Atlas ti atau Nvivo boleh digunakan untuk menganalisis data kualitatif, tetapi penyelidik menyelesaikan pengkodan secara manual untuk membuat reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan kerana dengan cara ini akan memberi kesempatan kepada penyelidik mengembangkan pemahaman dan melakukan perbandingan terhadap data yang diperolehi di lapangan (Javed, 2012). Siti Usairah (2013) menganggap bahawa aplikasi berbantuan komputer harus dilihat hanya sebagai alat dan tidak boleh mengambil alih peranan dan keupayaan penyelidik dalam membuat pembacaan, transkrip dan mentafsir data. Selain itu aplikasi berbantuan komputer tidak mampu menganalisis data ke peringkat yang lebih khusus, ini kerana aplikasi berkenaan tidak dapat memisahkan maksud-maksud tertentu dalam sesuatu ayat sebaliknya hanya menonjolkan sesuatu ayat tanpa mampu memberi sebarang makna (Zahru Akmal Daming, 2016). Kaedah menganalisis data secara manual pernah dilakukan oleh Nor Asikin (2008), Javed (2012) Muhammad Ma'lum

(2016), dan Zahru Akmal Daming (2016). Jadual 3.6 contoh analisis data secara manual untuk gaya kepemimpinan pengetua di sekolah.

Jadual 3.6

Contoh analisis data temu bual secara manual

Soalan Temu Bual	Jawaban respon	Kata Kunci	Tema/pola	Teori/catatan
1	2	3	4	5
Apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar di bilik darjah? Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk mengajar tepat waktunya? Bagaimana cara Pengetua sekolah ini memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?	<p>Pengetua Sekolah A: “Saya kira tujuan yang ditetapkan tidak tercapai...”.</p> <p>MST :Menurut saya,seorang kepala sekolah harus terjun masuk kelas tanya apa ada guru yang terlambat,...siapa yang biasa tidak masuk...Kepala Sekolah mampu terapkan kepimpinan itu menjadi <i>survive</i> RKY: “Yah itu pengetua sekolah berkeliling ke kelas-kelas, memantau jika ada kelas yang belum ada guru yang mengajar, biasa beliau yang isi dulu”.</p> <p>JNI menjawab: “... Jadi Kepala Sekolah sangat disiplin dalam proses belajar mengajar, setiap hari penekanannya bagaimana kelas-kelas [mesti] tidak kosong pada jam-jam mengajar. Kalau ada guru yang tidak datang, cepat-cepat berkoordinasi supaya ada yang [boleh] ganti mengajar”.</p> <p>SKR: “...Kepala sekolah melaksanakan tugasnya sebagai motivator, administrator, evaluator dan menganut system manajemen yang membuat: 1. Planning, 2. Organising 3. Actuating dan 4. Controlling. Sehingga tujuan jangka panjang 4 tahun dan jangka pendek satu tahun bisa tercapai”.</p>	<p>Masuk ke kelas</p> <p>Berkeliling kelas (memantau)</p>	<p>Pemantauan pengajaran dan pembelajaran</p> <p>Pemantauan pengajaran dan pembelajaran</p>	<p>Kepimpinan intruksional dan transfomasional:</p> <p>1. Memastikan guru mengajar murid belajar</p>

Sambungan Jadual 3.6

1	2	3	4	5
Terangkan cara pengetua sekolah ini memastikan mmurid belajar?	JNI: “Kepala sekolah juga sering berkeliling di kelas-kelas setiap hari apa lagi jam pertama, melihat-lihat kalau ada kelas yang kosong”.			
	SKR: “Kepala sekolah bertindak sebagai pengawas terhadap seluruh kegiatan di sekolah terutama pemenuhan jam mengajar guru, ini yang menjadi penekanan. Makanya beliau itu hampir setiap hari berkeliling kelas untuk melihat semua kelas belajar dengan tertib.”			Pemantauan pengajaran dan pembelajaran
	RKY menjawab: “...itu tadi berkeliling kelas memastikan semua kelas sudah belajar”.	Berkeliling Kelas	Mengawal Berdisiplin	

3.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan Data Kajian

Kesahan dan kebolehpercayaan adalah merupakan kunci kepada semua kajian sama ada kajian yang menggunakan pendekatan kualitatif atau kuantitatif. Kedua-dua elemen ini akan menentukan baik atau buruknya sesebuah kajian. Mengikut Azham Md. Ali dan Hamidah Yusof (2011) hanya satu cara untuk menentukan kualiti sesuatu kajian kualitatif, yang mana ianya sama dengan kajian-kajian saintifik lain, iaitu kriteria kebolehpercayaan, kesahan dalaman dan luaran, serta keobjektifan kajian.

Menurut Rowley (2002) kriteria yang sering digunakan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan sesebuah kajian ialah kesahan konstruk (*construct validity*),

kesahan dalaman (*internal validity*), kesahan luaran (*external validity*) dan kebolehpercayaan (*reliability*). Yang dimaksudkan dengan kesahan adalah merujuk kepada sejauh manakah penyelidik mengukur dengan tepat konsep yang hendak diukur oleh penyelidik. Manakala kebolehpercayaan pula adalah berkaitan dengan ketepatan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sesuatu konsep.

Menurut Rowley (2002) kesahan konstruk adalah merujuk kepada kekuatan atau keupayaan alat pengukuran dalam mengukur sesuatu gagasan atau konsep yang hendak diukur di dalam sesuatu kajian. Kesahan ini menekankan kepada tindakan mengurangkan elemen-elemen kekaburan dalam sesuatu alat ukur yang hendak digunakan dalam sesebuah kajian. Kesahan konstruk ini pula terbahagi kepada dua iaitu kesahan luaran dan kesahan dalaman. Kesahan luaran adalah merujuk kepada sejauh manakah keputusan kajian dapat digeneralisasikan atau *transferable*, manakala kesahan dalaman pula merujuk kepada dua elemen berikut; (1) kerapian sesuatu kajian dijalankan bermula daripada penetapan reka bentuk kajian, penyediaan atau pemilihan alat ukur kajian serta apa yang hendak diukur dan tidak diukur dalam kajian ini, dan (2) sejauh manakah penyelidik mengambil kira penjelasan yang akan diberikan setelah dapatan diperolehi. Walaupun begitu sesebuah kajian penerokaan tidak terlibat dengan elemen kedua di atas. Kebolehpercayaan (*reliability*) pula adalah berkaitan dengan kualiti sesuatu alat pengukuran, iaitu sejauh manakah alat ukur ini mempunyai tahap ketekalan respons jika diulang-guna oleh penyelidik yang lain pada masa yang lain. Jika dapatan yang sama dapat dihasilkan oleh penyelidik yang lain, maka alat pengukuran itu dapat ditafsirkan sebagai boleh dipercayai.

Walaupun konsep kesahan, sama ada kesahan dalaman dan luaran serta kebolehpercayaan merupakan perkara-perkara yang penting di dalam menentukan kualiti sesebuah kajian, tetapi konsep-konsep ini banyak digunakan di dalam kajian kuantitatif. Oleh kerana itu Guba dan Lincoln (1994) serta Shenton (2004) menyatakan bahawa tindakan yang tepat untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan kajian kualitatif ialah melalui tindakan penyelidik yang menggambarkan wujudnya *trustworthiness* dalam diri penyelidik. Untuk membuktikan *trustworthiness*, sesuatu kajian itu hendaklah wujud elemen kebolehpercayaan (*credibility*), kebolehpindahan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Jadual 3.7 adalah rumusan persamaan konsep yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian kuantitatif dan kualitatif seperti yang dirumuskan oleh Shenton (2004).

Jadual 3.7

Persamaan Istilah Kesahan dan Kebolehpercayaan Dalam Kajian Kuantitatif dan Kualitatif

Kriteria Untuk Menentukan Kualiti Kajian Kuantitatif	Kriteria Alternatif Untuk Menentukan Kualiti Kajian Kualitatif
<i>Internal validity</i> /Kesahan dalaman	<i>Credibility</i> /Kesahan kepercayaan
<i>External validity</i> /Kesahan luaran	<i>Transferability</i> /Tahap kebolehpindahan
<i>Reliability</i> /Kebolehpercayaan	<i>Dependability</i> /Tahap kebergantungan
<i>Objectivity</i> /Keobjektifan	<i>Confirmability</i> /Tahap kepastian

Mengikut Guba dan Lincoln (1994) tahap kepercayaan (*credibility*) adalah dimaksudkan sebagai kesahan dalaman (*internal validity*), tahap kebolehpindahan (*transferability*) adalah sama dengan konsep kesahan luaran (*external validity*), tahap kebergantungan (*dependability*) adalah sama dengan konsep kebolehpercayaan

(*reliability*) dan tahap kepastian (*confirmability*) pula adalah sama dengan dengan konsep keobjektifan (*objectivity*).

3.8.1 Tahap Kepercayaan (*Credibility*) atau Kesahan Dalaman (*Internal Validity*)

Salah satu kriteria utama untuk menentukan kajian kualitatif sebagai kajian yang boleh dipercayai (*credible*) ialah penyelidik perlu memastikan sejauh manakah kajian ini berjaya mengukur perkara yang hendak diukur (Shenton, 2004). Mengikut Merriam (1998) elemen boleh dipercayai (*credibility*) dalam kajian kualitatif adalah berkaitan dengan isu sejauh manakah dapatan kajian selari dengan keadaan sebenar (*reality*). Manakala Lincoln dan Guba (1985) berhujah bahawa untuk memastikan hasil kajian yang boleh dipercayai (*credibility*) penyelidik hendaklah mewujudkan elemen kebolehpercayaan (*trustworthiness*). Antara tindakan yang perlu dilakukan oleh penyelidik dalam menjamin wujudnya kebolehpercayaan ke atas sesuatu kajian ialah:

- (1) Penyelidik hendaklah menggunakan kaedah kajian yang benar-benar sesuai dengan matlamat kajian yang hendak dicapai.
- (2) Penyelidik hendaklah memahami tentang budaya yang wujud di dalam organisasi yang hendak dikaji.
- (3) Penyelidik hendaklah memilih responden atau pemberi maklumat secara rawak.
- (4) Penyelidik hendaklah menggunakan kaedah triangulasi dalam memungut data.
- (5) Penyelidik hendaklah terlebih dahulu meyakinkan pemberi maklumat supaya memberi maklumat secara jujur dan penyelidik perlu menjelaskan bahawa kajian ini tiada berkaitan dengan penilaian prestasi organisasi atau pemberi maklumat.
- (6) Penyelidik hendaklah melakukan perbincangan dengan rakan-rakan (*peer debriefing*) bertujuan untuk membuat pemeriksaan kesahan data.
- (7) Memanjangkan masa kutipan data.

Semasa temu bual penyelidik hendaklah melakukan temu bual dengan mengulang-ulang soalan supaya hanya dapatan yang konsisten sahaja yang digunapakai.

(8) Penyelidik hendaklah memberikan transkrip temu bual kepada responden untuk semakan dan pengesahan sebelum data dianalisis. (9) Penyelidik hendaklah menggunakan kod kepada setiap dapatan secara konsisten.

Berkaitan dengan usaha untuk menentukan tahap kepercayaan ini, penyelidik telah melakukan setiap butiran yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1985). Oleh itu penyelidik meyakini kajian ini mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi.

3.8.2 Tahap Kebolehpindahan (*Transferability*)

Kebolehpindahan (*Transferability*) adalah merujuk kepada sejauh manakah hasil kajian kualitatif mampu digeneralisasikan kepada konteks atau ke tempat lain. Oleh itu penyelidik kualitatif hendaklah menghuraikan dengan terperinci latar belakang tempat atau organisasi atau orang yang dikaji kerana hanya tempat atau organisasi atau orang yang mempunyai ciri-ciri yang sama sahaja yang boleh menggunakan hasil kajian tersebut. Konsep ini adalah sama dengan konsep kesahan luaran (*external validity*) seperti yang disebutkan oleh Lincoln dan Guba (1994).

Lincoln dan Guba (1994) menjelaskan perkara-perkara yang menentukan kesahan luaran (*external validity*) atau kebolehpindahan (*transferability*) ialah; (1) Semakin banyak organisasi yang terlibat dalam penyelidikan, semakin meningkatkan tahap kebolehpindahan. (2) Semakin tinggi tahap persamaan latar belakang termasuk tempat dan budaya antara organisasi yang dikaji dengan organisasi yang lain yang tidak dikaji, semakin tinggi tahap kesahan luaran. (3) Semakin jelas batasan-batasan orang yang menyumbangkan data, semakin tinggi kesahan luaran. (4) Semakin ramai responden atau pemberi maklumat dalam kajian kualitatif, semakin tinggi tahap kesahan luaran. (5) Semakin ketat dan rapi dalam kaedah kajian, semakin tinggi tahap kesahan luaran.

(6) Semakin banyak masa yang digunakan untuk mengumpul maklumat atau data kajian, semakin meningkat tahap kesahan luaran sesuatu kajian kualitatif.

Dalam kajian ini, dalam menentukan tahap kesahan luaran atau kebolehpindahan, penyelidik mengambil langkah-langkah berikut; (1) Memilih dua buah sekolah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah berprestasi rendah. (2) Semua sekolah yang dipilih berada dalam persekitaran yang sama. (3) Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini ialah sekolah menengah atas kerajaan sahaja. (4) Seramai 16 orang pemberi maklumat atau responden digunakan dalam kajian ini. (5) Masa yang digunakan untuk memungut data diperpanjangkan. Jadual 3.2 di atas menunjukkan tarikh-tarikh pungutan data yang dilakukan oleh penyelidik. Pada keseluruhannya, lebih kurang 60 jam digunakan untuk memungut data bagi setiap sekolah. Dengan tindakan-tindakan ini penyelidik meyakini tahap kesahan luaran telah dapat dipenuhi.

3.8.3 Tahap Kebergantungan (*Dependability*)

Tahap kebergantungan (*dependability*) adalah sama dengan konsep kebolehpercayaan (*reliability*) yang digunakan dalam kajian kuantitatif. Konsep ini adalah merujuk kepada dapatan kajian yang sama atau konsisten yang diperolehi oleh beberapa kajian yang sama yang dilakukan berulang kali walaupun dijalankan ditempat lain dan pada masa yang lain. Lincoln dan Guba (1994) menyatakan jika sesuatu kajian replikasi dilakukan berulang kali di tempat yang lain, dan jika hasilnya juga adalah sama, maka dikatakan sudah memenuhi tahap kebergantungan. Untuk memastikan tahap kebergantungan ini tercapai, beberapa faktor hendaklah dipertimbangkan oleh penyelidik iaitu; (1) Reka bentuk kajian dan pelaksanaannya. (2) Penjelasan terperinci

tentang proses pengumpulan dan penganalisisan data, (3) Alat pengukuran yang digunakan dalam kajian.

Bagi menentukan tahap kebergantungan (*dependability*) ini, penyelidik telah melakukan setiap perkara yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1994), iaitu; (1) mengaplikasikan reka bentuk kajian kes pelbagai, iaitu dua sekolah berprestasi tinggi dan dua sekolah berprestasi rendah dalam persekitaran yang sama. Reka bentuk ini adalah reka bentuk yang ketat dan dapatannya adalah boleh memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh konsep kebergantungan (Vohra, 2004). Reka bentuk ini pernah digunakan oleh Nor Asikin (2008) dan Vohra (2004). (2) Alat pengukuran yang digunakan oleh penyelidik telah disemak oleh dua orang pakar dalam bidang pengurusan sekolah dan alat pengukuran ini telah diuji semasa menjalankan ujian rintis. (3) Dalam proses memungut data penyelidik hanya memungut data daripada responden yang memberi respons secara sukarela kepada soalan temu bual. Kemudian transkrip ini diberi kepada responden untuk disemak dan disahkan. Oleh itu penyelidik meyakini kajian ini adalah mempunyai tahap kebergantungan yang tinggi.

3.8.4 Tahap Kepastian (*Confirmability*) atau Keobjektifan (*Objectivity*)

Tahap kepastian dalam kajian kajian kualitatif adalah merujuk kepada sejauh mana dapatannya sah dan benar serta tidak berat sebelah atau diakui oleh beberapa orang lain. Konsep ini adalah sama dengan konsep objektiviti. Antara tindakan yang perlu dilakukan oleh penyelidik untuk memastikan hasil kajian kualitatif mencapai tahap kepastian yang tinggi, penyelidik hendaklah menyediakan prosedur menyemak data yang lengkap dengan melakukan pengauditan terhadap data.

Menurut Patton (1994) antara tindakan yang perlu dilakukan oleh penyelidik ialah penyelidik hendaklah mengutamakan maklumat yang diberikan oleh responden berbanding dengan ciri-ciri yang telah ditetapkan oleh penyelidik di peringkat awal sebelum pungutan data dilakukan. Dalam kajian kualitatif sering terjadi di mana perkara lain yang hendak dicari, tetapi lain pula yang ditemui. Maklumat yang diberikan oleh responden adalah merupakan dapatan yang jitu. Oleh itu penyelidik hendaklah mengambil maklumat yang diberikan oleh responden sebagai dapatan kajian. Selain itu, Miles dan Huberman (1994) pula menyatakan tahap kepastian akan dicapai melalui pemeriksaan yang disebut *audit trail*. Pemeriksaan oleh rakan-rakan dapat dilakukan secara formal maupun secara tidak formal. Misalnya ringkasan catatan temu bual ditunjukkan kepada rakan-rakan untuk diteliti dan meminta pendapat mereka terhadap hasil berkenaan. Demikian pula pendapat satu kelompok dapat pula diperiksa dan disemak dengan pendapat dan kelompok lainnya, misalnya kelompok pengetua sekolah disemak oleh kelompok guru-guru. Guba (1981) pula menyatakan bahawa kaedah *triangulation* adalah antara tindakan yang boleh meningkatkan tahap kepastian (*confirmability*) data.

Bagi memastikan tahap kepastian tercapai, penyelidik telah mengambil langkah-langkah berikut; (1) Penyelidik menggunakan kaedah *triangulation* dalam memungut data iaitu melalui temu bual separa berstruktur yang terdiri daripada seorang pengetua dan empat orang guru bagi setiap sekolah, pemerhatian terus oleh penyelidik di tapak kajian, dan memeriksa dokumen rasmi sekolah. (2) Tema soalan temu bual yang sama digunakan untuk menemubual pengetua dan guru-guru. Selain itu, dalam temu bual, penyelidik sering mengulang-ulang soalan yang sama untuk memastikan penyelidik mendapat jawapan yang objektif daripada responden. (3) Setiap transkrip temu bual

disemak dan disahkan oleh responden sebelum dianalisis. (4) Transkrip temu bual ini disemak pula oleh penyelia yang mengawasi kerja lapangan penyelidik. Oleh itu dengan tindakan-tindakan ini, penyelidik yakin dapatan kajian ini mempunyai tahap kepastian (*confirmability*) yang tinggi.

3.9 Rumusan

Bab ini telah menghuraikan tentang kaedah-kaedah kajian iaitu reka bentuk kajian, populasi dan pensampelan, instrumen kajian, ujian rintis, prosedur pengumpulan data dan prosedur menganalisis data, serta keabsahan data. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru-guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah yang menjadi amalan di sekolah-sekolah menengah atas yang berprestasi tinggi dan rendah di Makassar.

Kajian ini dilakukan ke atas empat buah sekolah kerajaan iaitu dua buah sekolah kategori sekolah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah berprestasi rendah di Kota Makassar. Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes pelbagai tempat. Kaedah pemerhatian, temu bual, dan analisis dokumen telah digunakan sebagai alat pengumpul data yang dilakukan oleh penyelidik sendiri. Pemberi maklumat adalah pengetua sekolah dan guru-guru di sekolah berkenaan. Keabsahan data dilakukan dengan memanjangkan masa pemerhatian, pengamatan berterusan, triangulasi, berbincang dengan orang lain (*peer debriefing*) dan pemeriksaan oleh rakan. Manakala analisis data dilakukan secara manual iaitu dengan kaedah reduksi dan penyajian data, kesimpulan dan verifikasi. Dengan

langkah-langkah tersebut penyelidik melakukan kaedah yang tepat untuk mencapai tujuan kajian ini.



BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan bilik darjah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah di sekolah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Makassar. Bagi mencapai tujuan ini, kajian ini dijalankan ke atas empat buah sekolah iaitu dua buah sekolah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah berprestasi rendah. Data kajian kes pelbagai ini dikumpul melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang berkaitan seperti minit mesyuarat, surat-surat perhubungan dan laporan-laporan program serta markah ujian atau peperiksaan.

Data dan maklumat yang dikumpulkan dianalisis dan dibuat interpretasi dengan melihat kepada tema dalam setiap kes bagi setiap sekolah yang dijadikan sampel. Temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru adalah merupakan kaedah utama memungut data kajian ini. Selain itu, maklumat juga dikumpul melalui pemerhatian dan dokumen-dokumen bagi tujuan triangulasi.

Bagi menjaga kerahsiaan sekolah dan pemberi maklumat, kajian ini menamakan sekolah-sekolah berprestasi tinggi sebagai Sekolah A dan Sekolah B, manakala sekolah-sekolah yang berprestasi rendah pula dikenali sebagai Sekolah C dan Sekolah D. Keempat-empat sekolah sampel tersebut mempunyai ciri-ciri yang hampir sama iaitu ianya terletak di bandar dan mempunyai pelajar daripada status sosio-ekonomi yang sama, mempunyai guru-guru yang mendapat latihan yang sama, infra-struktur

dan kemudahan yang sama. Di sekolah-sekolah yang dipilih, pengetua-pengetuanya telah bertugas di sekolah-sekolah berkenaan lebih daripada tiga tahun. Kriteria pemilihan sampel kajian ini adalah selari dengan teknik persampelan kajian kualitatif yang disarankan oleh Creswell (2007) dan Patton (1990).

Keseluruhannya seramai 12 orang guru dan empat orang pengetua sekolah telah ditemu bual yang mana mereka semua adalah merupakan guru-guru yang terlatih. Maklumat yang diperolehi melalui temu bual telah dikumpulkan bagi tujuan menyokong ciri-ciri tertentu yang diperolehi melalui pemerhatian. Kesemua temu bual telah disahkan sepenuhnya, manakala dokumen-dokumen seperti minit-minit mesyuarat, laporan program, surat-surat pihak sekolah yang memberi gambaran tentang ciri-ciri yang wujud di sekolah berkenaan telah dikumpulkan. Bagi membuat pentafsiran ke atas data yang diperolehi, pengkaji turut mengambilkira bahasa bukan lisan. Kaedah ini mengukuhkan lagi pemerhatian terutama dalam aspek-aspek yang penting dari segi: (1) Gaya kepimpinan pengetua, (2) Sikap dan tingkah laku guru, (3) Keadaan fizikal dan kemudahan bilik darjah (4) Penglibatan ibu bapa dan komuniti, serta (3) Budaya sekolah.

Hasil dapatan kajian dalam bab ini dibentangkan dalam empat bahagian. Bahagian pertama mengandungi maklumat umum tentang latar belakang sekolah-sekolah berkenaan. Bahagian kedua membincangkan persamaan dan berbezaan antara sekolah-sekolah ini dan bahagian ketiga membentangkan dapatan kajian berdasarkan kerangka kajian, manakala bahagian keempat adalah rumusan.

4.2 Latar Belakang Sekolah-Sekolah Sampel Kajian

Dalam kajian ini, empat buah sekolah dijadikan sampel, iaitu sekolah pertama ialah Sekolah A yang terletak di Jalan Sunu Makassar, sekolah kedua ialah Sekolah B yang terletak di Jalan Taman Makam Pahlawan Makassar. Kedua-dua Sekolah A dan Sekolah B adalah sekolah berprestasi tinggi. Sekolah yang ketiga ialah Sekolah C yang terletak di Sudiang Bandar Makassar dan sekolah keempat ialah Sekolah D yang terletak di Jalan Barombong penghujung selatan Makassar. Kedua-dua Sekolah C dan Sekolah D adalah tergolong dalam kategori sekolah yang berprestasi rendah. Keempat-empat sampel yang dipilih adalah sekolah negeri yang dikelola oleh pemerintah Indonesia. Berikutnya diuraikan latar belakang keempat-empat sekolah tersebut.

4.2.1 Sekolah A Makassar

Sekolah A (bukan nama sebenar), adalah salah satu sekolah menengah atas kerajaan di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia yang ditubuhkan pada tahun 1992 oleh tokoh pendidikan di Sulawesi Selatan. Sekolah ini terletak di atas sebidang tanah seluas lebih kurang tiga hektar. Pada asalnya bangunan sekolah ini adalah bangunan peninggalan Fakulti Teknik Universiti Hasanuddin Makassar, yang kemudiannya ditambah dengan beberapa bangunan baru oleh kerajaan Indonesia. Walau bagaimana pun hanya pada tanggal 23 Ogos 1993, Sekolah A dibuka dengan rasmi oleh pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nombor: 0313/O/1993 Tahun 1992/1993.

Pada masa ini sekolah ini mempunyai 18 bilik darjah, perpustakaan serta beberapa makmal bagi mendukung proses pembelajaran, antaranya makmal fizik, kimia, biologi dan multimedia. Untuk mendukung kegiatan kokurikulum, sekolah ini dilengkapi

dengan dua buah padang. Terdapat 20 kelas dan persatuan sama ada kelas seni maupun kegiatan ilmiah yang diwujudkan bertujuan untuk mengembangkan kreativiti pelajar. Pada masa ini jumlah pelajarnya ialah 810 orang dengan 48 orang guru tetap, tiga orang guru sementara, 12 staf sokongan dan seorang pengetua.

Sekolah ini mempunyai visi seperti berikut: “Terwujudnya insan yang unggul dalam prestasi yang dilandasi iman, taqwa, ilmu pengetahuan dan teknologi serta siap bersaing di era globalisasi”. manakala misinya pula ialah: “(1) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianutnya; (2) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dalam upaya (usaha) meningkatkan pembelajaran; (3) Menumbuh-kembangkan semangat keunggulan dan budaya belajar yang tinggi kepada seluruh peserta didik untuk bersaing di tingkat sekolah, tempatan, nasional, dan internasional; (4) Meningkatkan komitmen dan loyalitas (kepatuhan) seluruh pendidik dan tenaga kependidikan terhadap tugas pokok dan fungsinya; (5) Menumbuh-kembangkan semangat keunggulan, kreativitas (kreativiti), inovasi, dan kemandirian kepada seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas; (6) Mendorong dan membantu setiap pelajar untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal; (7) Mengembangkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam pembelajaran dan administrasi (pentadbiran) sekolah; (8) Meningkatkan apresiasi terhadap seni dan budaya bangsa; (9) Menumbuhkan budaya hidup bersih dan sihat” (profil Sekolah).

4.2.2 Sekolah B Makassar

Sekolah B (bukan nama sebenar) adalah juga sekolah menengah atas kerajaan terletak di Jalan Taman Makam Pahlawan Makassar, Makassar, provinsi Sulawesi Selatan.

Sekolah ini ditubuhkan pada tahun 1977 berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No: U 388/C/1977. Sekolah ini terletak di atas sebidang tanah seluas 10,300 meter persegi dengan luas bangunan 5,419 meter persegi, yang mengandungi 33 bilik darjah, beberapa makmal iaitu IPA, bahasa, komputer dan multimedia, perpustakaan serta beberapa kemudahan lainnya. Jumlah pelajarnya pada masa ini ialah seramai 1,017 pelajar. Jumlah guru di sekolah ini ialah seramai 69 orang guru, serta didukung oleh staf sokongan seramai 19 orang. Sekolah ini mempunyai 12 kelab dan persatuan yang diwujudkan bertujuan untuk mengukuhkan kurikulum di bilik darjah dan hampir keseluruhan pelajarnya aktif dalam kelab dan persatuan tersebut. Moto sekolah ini ialah; "Guru tidak kehilangan jam mengajar dan pelajar tidak kehilangan jam belajar" menjadikan sekolah ini terus berprestasi tinggi (Profil Sekolah).

4.2.3 Sekolah C Makassar

Sekolah C (bukan nama sebenar) ialah sekolah menengah atas di Makassar yang terletak di Jalan Perintis Kemerdekaan Sudiang Makassar ditubuhkan pada tanggal 30 Jun 1981. Sekolah ini mempunyai 288 orang pelajar. Bilangan guru yang mengajar di Sekolah C ini ialah seramai 45 orang guru tetap, 10 orang staf sokongan dan lima orang guru sementara. Antara matlamat yang hendak dicapai di sekolah ini ialah: (1) Mencapai standard nasional pendidikan; (2) Mengadakan jalinan kerjasama dan peningkatan peranan sekolah bersama *stakeholder* (Profil Sekolah).

4.2.4 Sekolah D Makassar

Sekolah D (bukan nama sebenar) adalah sekolah menengah di Makassar, yang terletak di Barombong di selatan bandar Makassar. Sekolah ini terletak di atas sebidang tanah

seluas 6,400 meter persegi. Sekolah ini sebahagiannya masih menggunakan bangunan Sekolah Dasar Negeri Kaccia, dengan kemudahan 12 bilik darjah dan beberapa ruang makmal IPA, komputer serta perpustakaan. Sekolah D ini ditubuhkan pada tahun 2003. Sekolah ini mempunyai 27 orang guru, 10 orang staf sokongan. Pada tahun 2013/2014 jumlah pelajarnya ialah seramai 410 orang, dengan latar belakang pekerjaan ibu bapa pelajar adalah terdiri daripada pegawai kerajaan negeri, petani dan nelayan. Visi Sekolah D adalah: “Menuju sekolah efektif dan berbudaya spiritual serta unggul dalam persaingan global”. Sementara misinya adalah: “(1) Meningkatkan profesionalisme pembelajaran, (2) Mengembangkan kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) Melaksanakan manajemen (pengurusan) sekolah yang transparan (telus) dan akuntabel (bertanggungjawab), (4) Meningkatkan sarana dan prasarana sesuai dengan Standard Pendidikan Nasional, (5) Meningkatkan pelaksanaan administrasi (pentadbiran) yang baik dan benar (6) Meningkatkan kepedulian peranan serta masyarakat, (7) Mengembangkan lingkungan yang tertib, bersih dan sihat, (8) Meningkatkan iman dan takwa serta menanamkan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa, (9) Memberi kesempatan peserta didik (pelajar) untuk meningkatkan potensi bakat dan minatnya secara optimal melalui kegiatan ekstrakurikuler dan intrakurikuler, (10) Mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan pentadbir sekolah, (11) Menyiapkan peserta didik (pelajar) untuk bertanding di era global” (Profil Sekolah).

4.3 Persamaan Antara Sekolah-Sekolah Sampel Kajian

Keempat-empat sekolah yang menjadi sampel kajian iaitu Sekolah A, B, C, dan D adalah sekolah-sekolah kerajaan di negara Indonesia yang berada dalam suatu sistem yang berpusat di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia dan

ditadbir di peringkat negeri oleh Jabatan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Selatan yang kemudian diturunkan kuasa kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Bandar Makassar sebagai Pejabat Kabupaten Bandar. Oleh itu, semua aspek yang terdapat di sekolah-sekolah ini memiliki aspek yang sama, sama ada dari segi kurikulum, peraturan-peraturan yang meliputi pelbagai aspek pentadbiran dan kewangan, agihan peruntukan kewangan daripada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, latihan asas untuk guru-guru serta pelbagai kemudahan infrastruktur sekolah adalah hampir sama.

4.4 Dapatan Kajian Berdasarkan Soalan-soalan Kajian

4.4.1 Gaya Kepimpinan

Dalam bahagian ini penyelidik melaporkan dapatan kajian tentang gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah atas yang berprestasi tinggi dan rendah di Makasar yang diperoleh melalui pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen dan kemudiannya dihubungkan dengan beberapa teori yang berkaitan dengannya. Pelaporan ini dibentangkan mengikut soalan-soalan kajian berikut.

4.4.1.1 Soalan Kajian 1: Apakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah di sekolah-sekolah menengah atas di Makassar?

Bagi memperoleh jawapan kepada soalan kajian tentang gaya kepimpinan pengetua ini, penyelidik menggunakan tiga kaedah memungut data iaitu membuat pemerhatian, menemubual dan membuat analisis dokumen. Penggunaan ketiga-tiga kaedah memungut data ini adalah bertujuan untuk membuat triangulasi kepada dapatan yang diperoleh.

4.4.1.1.1 Pemerhatian

Berdasarkan kepada pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik di keempat-empat sekolah sampel selama antara 60 jam bagi setiap sekolah, penyelidik memperoleh dapatan berikut. Di Sekolah A, sepanjang pemerhatian selama 15 hari, dari hari pertama hingga hari terakhir, penyelidik mendapati pengetua sekolah ini sering membuat pemantauan ke atas pengajaran guru-guru. Jika terdapat guru yang datang terlambat ke kelas, pengetua akan masuk ke kelas dan mengajar, dan kepada guru tersebut diberi peringatan supaya tidak terlambat lagi untuk sampai ke kelas. Di samping itu, penyelidik juga mendapati pengetua sekolah ini sering mengambil tindakan disiplin ke atas murid-murid.

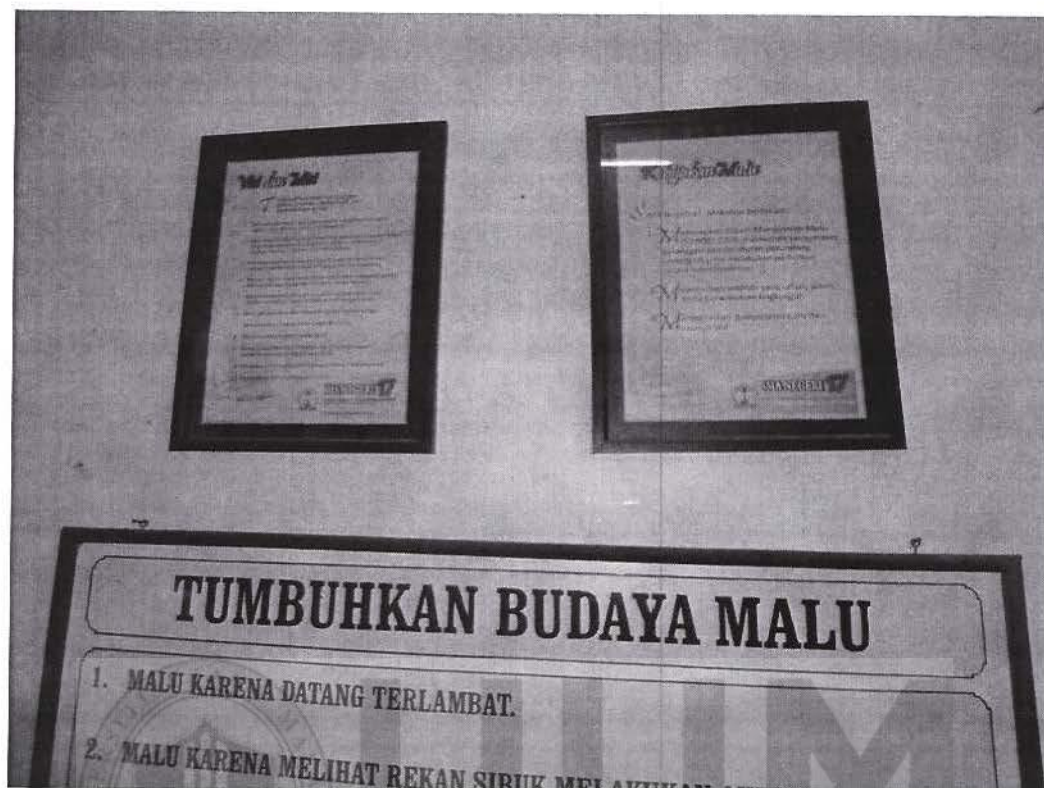
Di Sekolah B yang juga dikategorikan sebagai sekolah berprestasi tinggi, melalui pemerhatian setiap hari dalam tempoh 15 hari, penyelidik mendapati pengetua Sekolah B melakukan pemantauan kepada guru-guru dalam usaha menjaga proses mengajar dan belajar supaya tertib dan berdisiplin. Semasa penyelidik berada di Sekolah B, penyelidik mendapati pengetua sentiasa melakukan pemantauan di bilik-bilik darjah. Sebelum pengetua masuk ke biliknya beliau sejenak duduk di ruang wakil Pengetua Sekolah dan menanyakan jika ada perkara-perkara yang perlu diselesaikan. Ketika ini juga penyelidik mendengar pengetua sekolah menyebutkan nama guru yang tidak hadir kepada wakil pengetua kurikulum.

Daripada data pemerhatian tersebut, dapat disimpulkan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan pengetua Sekolah A dan B adalah, (1) melakukan pemantauan ke bilik darjah dan, (2) mengawal disiplin murid.

Selanjutnya penyelidik mengunjungi Sekolah C dan D yang dikategorikan sebagai sekolah berprestasi rendah. Di Sekolah C, sepanjang pemerhatian penyelidik selama 15 hari, dari hari pertama hingga hari terakhir, penyelidik mendapati pengetua sekolah tidak melakukan pemantauan ke atas guru-guru dan mengawal disiplin ke atas pelajarnya. Seterusnya penyelidik mengunjungi Sekolah D yang juga sekolah kategori berprestasi rendah. Bagi mengetahui gaya kepimpinan yang diamalkan oleh Pengetua Sekolah D, awal-awal pagi penyelidik sudah berada di Sekolah D, tetapi penyelidik sukar berjumpa dengan pengetua sekolah kerana beliau sering bertugas di luar kawasan sekolah. Berdasarkan kepada maklumat yang diberikan oleh guru-guru, pengetua sekolah adalah salah seorang panitia pemilihan Presiden dan wakil presiden RI dan juga sebagai pemangku adat di daerah itu, sehingga dapat diyakini bahawa pengetua sekolah memiliki masa sedikit untuk berada di sekolah. Walaupun beliau sibuk dengan tugas-tugas luar, tetapi sempat juga penyelidik menemubual Pengetua Sekolah D. Sepanjang pemerhatian penyelidik selama 15 hari, dari hari pertama hingga hari terakhir, penyelidik mendapati pengetua sekolah tidak melakukan pemantauan ke atas guru-guru dan mengawal disiplin murid.

Selain gaya kepimpinan, penyelidik juga membuat pemerhatian ke atas bangunan, papan-papan maklumat, perjalanan mesyuarat dan perhimpunan pagi. Di Sekolah A dan B, penyelidik mendapati pengetua sering bercakap tentang visi, misi dan matlamat sekolah di perhimpunan mingguan dan dalam mesyuarat dengan guru-guru. Ini menunjukkan bahawa pernyataan visi, misi, dan matlamat sekolah disebarkan secara meluas kepada guru-guru, pelajar-pelajar dan ibu bapa dalam pelbagai cara melalui dokumen bercetak dan juga secara lisan. Selain itu pernyataan visi dan misi sekolah

dipamerkan di dinding-dinding, papan-papan kenyataan di luar bilik darjah, di bilik-bilik khas.



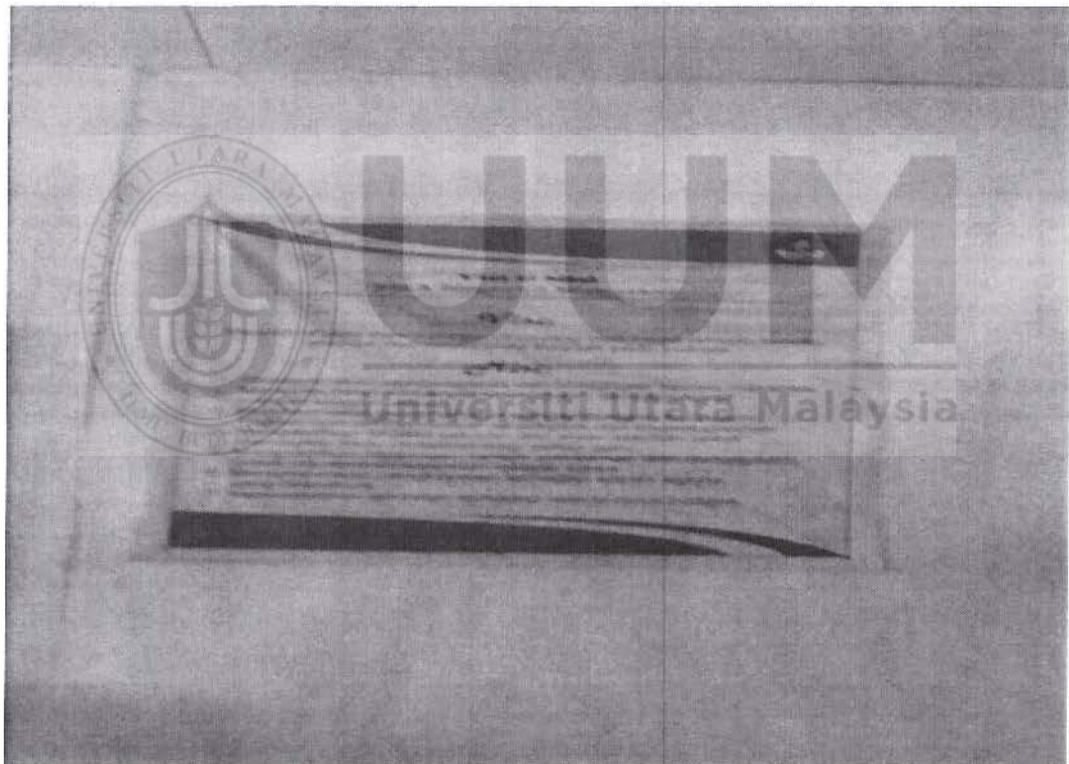
Rajah 4.1. Visi Misi Sekolah A



Rajah 4.2. Visi Misi Sekolah B

Seterusnya penyelidik ke Sekolah B yang juga sekolah berprestasi tinggi. Sebaik sampai di Sekolah B, penyelidik nampak dengan jelas visi-misi yang terpamer di pintu gerbang sekolah.

Di Sekolah C, iaitu sekolah berprestasi rendah, penyelidik mendapati sekolah ini juga mempunyai visi dan tujuan, tetapi ia hanya sekedar dipamer di bilik guru dengan keadaannya yang sudah lusuh (lihat gambar Sekolah C). Di Sekolah D iaitu sekolah berprestasi rendah pula penyelidik tidak nampak visi atau misinya yang dipamerkan.



Rajah 4.3. Visi Misi Sekolah C

Selanjutnya penyelidik membuat pemerhatian ke atas program perkembangan sumber manusia. Berdasarkan kepada pemerhatian, penyelidik mendapati di sekolah-sekolah berprestasi tinggi pengembangan sumber guru kerap dilakukan dengan memberi

latihan dalaman seperti melakukan kegiatan workshop yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran, memotivasi guru untuk melakukan inovasi dalam pembelajaran dan mendorong guru untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Manakala Sekolah C dan D kurang melaksanakan program pembangunan sumber guru.

Penyelidik pula melakukan pemerhatian terhadap gaya kepimpinan di setiap sekolah di dapati di ke empat-empat Sekolah A, B, C dan D seperti mana penyelidik kemukakan di peringkat awal kajian ini, keempat-empat sekolah sampel memiliki struktur organisasi yang terdiri dari lima orang wakil pengetua sekolah dengan fungsi dan tugasnya masing-masing, ketua tata usaha, ketua makmal sains hingga kepada ketua keamanan. Berdasarkan hasil pemerhatian penyelidik, didapati kesemua sekolah ini melaksanakan pembahagian tugas kepada wakil-wakilnya.

Sebagai rumusan, gaya kepimpinan yang ditemui melalui pemerhatian di Sekolah A, B, C dan D ialah: Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua Sekolah A dan B ialah melakukan pemantauan ke atas proses pengajaran dan pembelajaran dan mengawal disiplin murid. Manakala pengetua-pengetua di Sekolah C dan D tidak melakukan pemantauan ke atas proses pengajaran dan pembelajaran dan tidak menekankan kepada kawalan disiplin murid.

Didapati pengetua sekolah di Sekolah A, B, C dan D pada amnya sekolah-sekolah ini berhasrat untuk mencapai prestasi tinggi, namun begitu secara khususnya terdapat beberapa perbezaan dari segi amalannya antara sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah terutama daripada segi: (1) Visi dan Tujuan: Di

Sekolah A dan B didapati wujud visi dan misi disebarkan kepada seluruh warga sekolah, manakala di Sekolah C dan D tidak menyebarkan visi dan misi kepada warga sekolah. (2) Struktur dan proses akademik: Dalam aspek ini, didapati di Sekolah A dan B memberi fokus kepada bagaimana proses akademik sepatutnya berlangsung, memberi fokus kepada kegiatan belajar mengajar, dan memberi fokus kepada kegiatan pelajar yang mengarah kepada pengembangan diri, sedangkan di Sekolah C dan D didapati proses belajar mengajar tidak diberi perhatian yang sewajarnya dan memberi fokus yang lebih kepada pembangunan fizikal sekolah. (3) Pengurusan Sumber Manusia: Penyelidik mendapati di sekolah berprestasi tinggi iaitu Sekolah A dan B, peningkatan kemahiran guru dilakukan dengan cara memberi latihan dalaman yang kerap seperti melakukan kegiatan workshop yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran, memotivasi guru untuk melakukan inovasi dalam pembelajaran dan mendorong guru untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Manakala Sekolah C dan D kurang melaksanakan program pengembangan sumber guru.

Berkaitan dengan gaya kepimpinan pengetua pula, didapati keempat-empat sekolah A, B, C dan D mengamalkan gaya kepimpinan pembagian tugas berdasar kepada latar belakang pendidikan. Gaya kepimpinan di Sekolah A, B, C, dan D juga melibatkan guru dalam sekolah dalam proses membuat keputusan (lihat muka surat 143-153).

Berdasarkan pemerhatian tersebut dapat dirumuskan penemuan kajian ini berkaitan dengan kepimpinan adalah seperti dalam Jadual 4.1 berikut:

Jadual 4.1

Penemuan Pemerhatian Tentang Kepimpinan Pengetua Sekolah A, B, C dan D

No	Gaya Kepimpinan Pengetua	Kekerapan			
		Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Pemantauan Pengajaran Guru	15 kali	15 kali	3 kali	3 kali
2	Pemantauan Pembelajaran Murid	15 kali	15 kali	3 kali	3 kali
3	Pengawasan Disiplin Murid	Kawalan disiplin dilakukan setiap hari	Kawalan disiplin dilakukan setiap hari	Kawalan disiplin dilakukan hanya sekali seminggu	Kawalan disiplin dilakukan hanya sekali seminggu
4	Pemastian Visi Misi Dihayati Guru	Kepala Sekolah melakukan aktiviti ini pada setiap minggu.	Kepala Sekolah melakukan aktiviti ini pada setiap minggu	Sangat jarang dilakukan. Hanya satu kali dalam satu semester	Sangat jarang dilakukan. Hanya satu kali dalam satu semester
5	Fokus Kepada Pengajaran dan Pembelajaran	Sangat berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran	Sangat berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran	Kurang fokus kepada pengajaran dan pembelajaran	Kurang fokus kepada pengajaran dan pembelajaran
6	Latihan Dalaman Kepada Guru-guru	4 kali/tahun	4 kali/tahun	2 kali/tahun	2 kali/tahun

4.4.1.1.2 Temu bual

Seterusnya untuk lebih memperkuat data pemerhatian dan analisis dokumen di Sekolah A, penyelidik melakukan temu bual dengan MST ialah Pengetua Sekolah A yang telah berkhidmat menjadi guru kerajaan sejak tahun 1983 dan menjadi pengetua di Sekolah A sejak dua tahun yang lalu. Penyelidik mengajukan soalan; “Apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal dalam melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar dibilik darjah?”. Pengetua Sekolah A iaitu MST menjawab:

“Saya kira tujuan yang ditetapkan tidak tercapai”. Seterusnya penyelidik mengajukan soalan; “Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk masuk mengajar tepat pada waktunya?” Pengetua Sekolah A menjawab:

“Menurut saya, seorang kepala sekolah (pengetua) harus terjun masuk kelas lihat apa ada guru yang terlambat,... siapa yang biasa tidak masuk... Kepala Sekolah mampu terapkan kepimpinan itu menjadi *survive*”.

Penyelidik seterusnya bertanya lagi: “Terangkan cara tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar?” MST menjawab:

“Kepala sekolah tidak boleh banyak duduk di dalam ruangnya (biliknya). Ini saya baru pulang memonitoring (memantau). Lihat Kepala Tata Usaha (Ketua Pentadbir) bagaimana, apa kendalanya (masalah) urus surat-surat, banyak jalan, secara resmi atau liat-liat (lihat-lihat) di dalam kelas. Ooh adaji (ada) gurunya bagaimana cara gurunya mengajar itu harus dilihat apa yang terjadi, sehingga guru merasa dipantau. Kadang ada guru terlambat datang, saya yang masuk di kelas... nah kalau gurunya datang, maaf pak saya terlambat datang (guru mohon maaf), mungkin besok karena sudah merasa, tidak pernah lagi terlambat inikan disiplin”.

Penyelidik bertanya lagi; “Mengapakah tuan melakukan pemantauan ke atas pengajaran guru-guru dan pembelajaran murid-murid?”. Pengetua memberi jawapan berikut;

“Saya yakin kepada prinsip saya iaitu guru mengajar murid belajar.... Kerana dalam setiap kemajuan sekolah inilah asas kepada kejayaan akademik murid”.

Penyelidik mengajukan soalan, “Berapakah kalikah tindakan ini di lakukan?” MST menjawab; “Setiap hari saya lakukan. Meskipun ada kegiatan luar, tetap saya datang ke sekolah dulu baru saya keluar”.

Penyelidik mengajukan soalan berikut; “Apakah yang tuan lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas?”

“Kalau ada guru yang tidak masuk, apakah (jika) sakit atau minta izin [kerana] sakit anaknya..., maka guru serumpun (opsyen yang sama) yang masuk [ganti], ada memang kelompok guru serumpun”.

Gaya kepemimpinan di atas merupakan suatu yang menarik untuk ditelusuri lebih lanjut. Untuk itu penyelidik melakukan temu bual dengan RKY, ialah guru dalam bidang biologi dan berkhidmat sejak tahun 1988 di SMAN 1 Kabupaten Soppeng dan pindah di Sekolah A sejak tahun 2003 dan diberi tanggungjawab menjadi staf dalam bidang hal ehwal pelajar di Sekolah A. Ketika penyelidik menanyakan soalan yang sama tentang “Bagaimanakah cara pengetua sekolah untuk memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya? RKY menyatakan: “Yah itu pengetua sekolah berkeliling ke kelas-kelas, memantau jika ada kelas yang belum ada guru yang mengajar, biasa beliau yang isi dulu”. Terangkan cara pengetua sekolah ini memastikan murid sekolah untuk memastikan murid belajar? RKY menjawab: “Biasanya anak-anak datang jam 7 tetapi beliau (pengetua) sudah di sini, dan pulang jam 5 setelah anak-anak pulang”. Penyelidik mencelah lagi, “Apakah perkara ini tiap hari dilakukan?” RKY menjawab: “Kecuali kalau ada hal yang sangat penting saya menkomunikasikannya kepada kepala wakasek (wakil pengetua sekolah)”. Penyelidik mencelah lagi, “Apakah yang pengetua lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas?” RKY menjawab: “Jika ada guru yang tidak disiplin, terutama jam masuk ke kelas, beliau sebagai kepala sekolah tidak segan-segan untuk menegur, tapi dengan cara yang santun”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada JN1 iaitu guru dalam bidang Matematik yang berkhidmat sejak 4 tahun yang lalu di Sekolah A. Apabila ditanya soalan “Bagaimanakah cara pengetua sekolah ini memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?” JN1 menjawab:

“Kepala sekolah juga sering berkeliling di kelas-kelas setiap hari apa lagi jam pertama, melihat-lihat kalau ada kelas yang kosong. Kepala Sekolah ini sangat disiplin dalam proses belajar mengajar. Setiap hari penekanannya bagaimana

kelas-kelas [mesti] tidak kosong pada jam-jam mengajar. Kalau ada guru yang tidak datang, cepat-cepat berkoordinasi supaya ada yang [boleh] ganti mengajar”.

Penyelidik mencelah: “Berapa kerapkah tidakan ini dilakukan?” JNI menjawab, “Ya selama ini begitulah yang dilakukan pengetua setiap hari”. Seterusnya penyelidik bertanya kepada SKR, ialah guru bidang ekonomi yang berkhidmat menjadi guru kerajaan sejak tahun 1979 di sekolah B lalu pindah ke sekolah A tahun 2000 dan di angkat menjadi pengetua bidang kurikulum. Temu bual dengan SKR dilakukan untuk mengesahkan data yang diberikan RKY dan JNI. Apabila ditanya soalan, “Bagiamanakan cara pengetua sekolah ini untuk memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?”, SKR menjawab:

“Kepala sekolah melaksanakan tugasnya sebagai motivator, administrator, evaluator dan menganut system manajemen yang membuat: pertama planning (merancang), kedua organizing (menyusun-atur), ketiga actuating (melakukan) dan keempat controlling (mengawal) sehingga tujuan jangka panjang iaitu 4 tahun dan jangka pendek iaitu satu tahun bisa tercapai”.

Penyelidik bertanya lagi, “Tadi bapak ada sebut perkataan *controlling*. Boleh dijelaskan mengenai *controlling* pak?” SKR menjawab:

“Kepala sekolah bertindak sebagai pengawas terhadap seluruh kegiatan di sekolah terutama pemenuhan jam mengajar guru, ini yang menjadi penekanan. Makanya beliau itu hampir setiap hari berkeliling kelas untuk melihat semua kelas belajar dengan tertib”.

Penyelidik bertanya lagi: “Hal-hal yang lain pak?” SKR menjawab: “Kedisiplinannya harus jalan. Kalau ada guru yang sakit harus melapor cepat supaya ada yang gantikan mengajar”. Penyelidik mencelah: “Di mana dia melapor pak?” SKR menjawab; “Kalau saya di KMP Ekonomi. Kelompok Mata Pelajaran Ekonomi supaya ada yang gantikan mengajar”.

Berdasarkan temu bual dengan tiga orang guru iaitu RKY, JN1 dan SKR menunjukkan pernyataan dari MST iaitu pengetua Sekolah A adalah selari. Dapat dirumuskan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua Sekolah A, ialah: (1) Pemantauan digunakan sebagai mekanisma untuk memastikan guru mengajar dan murid belajar, dan (2) Sistem penguatkuasaan disiplin di sekolah dijalankan menepati peraturan yang ditetapkan.

Seterusnya penyelidik membuat temu bual dengan pengetua Sekolah B iaitu RHM bertujuan mengesahkan data pemerhatian tersebut. RHM ialah Pengetua Sekolah B dan telah berhidmat sebagai guru kerajaan sejak 1989 di Sekolah Pendidikan Guru, kemudian berpindah ke SMAN 14 pada tahun 1991 dan kemudiannya berpindah ke Sekolah B dan diangkat menjadi Pengetua pada tahun 2011 hingga sekarang. Apabila diajukan soalan: “Apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar di bilik darjah?”. RHM memberi jawapan: “Kalau guru gagal melaksanakan tugas utamanya maka tujuan pengajaran tidak tercapai, dan ini berakibat pada lulusan dan predikat sekolah”. Apabila diajukan soalan: “Bagaimana cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk mengajar tepatnya pada waktunya?”, pengetua memberi jawapan berikut; “Setiap saat saya harus memastikan kelas-kelas tidak kosong”. Penyelidik mengajukan soalan lagi; “Terangkan cara tuan atau memastikan guru mengajar murid belajar?” RHM dengan tegas menjawab:

“Untuk memastikan Proses Belajar Mengajar berjalan dengan disiplin kepala sekolah harus berkeliling ke kelas-kelas. Saya melakukan pendekatan-pendekatan ke teman-teman guru, kemudian staf saya rangkul semua. Kalau ada keluhan saya tampung lalu saya berikan solusi (penyelesaian)”.

Penyelidik mencelah dengan bertanya, “Berkaitan dengan cara tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar, berapa kerapkah tindakan ini dilakukan?”. RHM menjawab:

“Yang terpenting di sebuah sekolah adalah bagaimana proses belajar mengajar itu berlangsung sesuai rencananya. Maka saya upayakan setiap hari itu tadi melakukan controlling keliling kelas setiap pagi dan menjelang pulang”.

Kemudian penyelidik mengajukan soalan kembali: “Apakah yang tuan lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas?” RHM menjelaskan: “Kalau tidak hadir mengajar harus ada pemberitahuan supaya disiapkan guru ganti jadi tetap (supaya) proses belajar mengajar berjalan dengan baik”.

Berdasarkan temu bual di atas, terdapat lima perkara yang menarik dari segi gaya kepimpinan pengetua yang dapat dipetik sebagaimana yang diungkapkan oleh pengetua Sekolah B iaitu, 1) melakukan pemantauan untuk memastikan guru mengajar murid belajar, 2) penegakkan kedisiplinan.

Bagi mengesahkan pernyataan pengetua Sekolah B, penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru di Sekolah B iaitu AKD, YTK dan RDY. AKD ialah wakil pengetua sekolah dalam bidang kurikulum sejak empat tahun yang lalu dan telah mengajar sejak tahun 1996. Ketika penyelidik cuba membuat pengesahan tentang bagaimana cara pengetua sekolah ini memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya, AKD sebagai wakil pengetua sekolah dalam bidang kurikulum menghuraikan:

“Pengetua sekolah di sini selalu memberi jaminan bahwa murid mendapatkan haknya yakni belajar dan guru melaksanakan kewajibannya yaitu mengajar, kedua hal tersebut berjalan dengan baik maka tujuan sekolah tercapai selain itu pengetua juga mengamalkan manajemen (pengurusan) terbuka, maksudnya semua keputusan itu dikomunikasikan minimal (sekurang-kurangnya) di wakil pengetua sekolah. Yah... di sini juga ada yang namanya istilah kekeluargaan tetapi tetap jalan (mengikut) aturan”.

Penyelidik mencelah: “Terangkan cara pengetua sekolah ini memastikan murid belajar guru mengajar dengan tertib di kelas?”. AKD menjawab:

“Setiap hari di awal masuk sekolah, kepala sekolah (pengetua) berkeliling kelas melihat mana kelas yang kosong, kalau kepala sekolah mendapati guru yang sudah beberapa kali tidak datang, kepala sekolah melakukan pendekatan secara pelan-pelan kepada guru itu lalu kita kasih peringatan paling terakhir namanya tindakan kuratif (pembetulan) terhadap guru-guru”.

Apabila diajukan soalan yang sama kepada YTK, iaitu seorang guru Matematik yang telah berkhidmat sejak tahun 1994, beliau memberi respons begini:

“Saya senang dengan kedisiplinan beliau...tiap hari kepala sekolah datang cepat kan itu memberikan contoh, pada jam pertama beliau mengelilingi kelas melihat semua murid sudah belajar pada dasarnya itukan menegakkan kedisiplinan dan itu baik jadi kita dukung baik itu siswanya maupun gurunya”.

Penyelidik mencelah dengan soalan, “Terangkan cara pengetua sekolah ini memastikan murid belajar ?” YTK kembali menjelaskan:

“Contohnya guru yang sering terlambat, guru yang tidak melaksanakan tugasnya maka jam mengajarnya dikurangi dan kepala sekolah mengancam kalau misalnya tidak masuk, sering terlambat jamnya dikurangi semester depan dan itu ada”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan berkaitan dengan cara pengetua sekolah ini memastikan guru mengajar dan murid belajar, berapa kerapkah tindakan ini dilakukan oleh pengetua?”. YTK menjawab: “Setiap hari pada awal jam pelajaran dan pada saat penlajaran berlangsung”.

Seterusnya penyelidik menemui RDY, iaitu seorang guru Matematik yang berkhidmat menjadi guru kerajaan sejak tahun 1992. Ketika diajukan soalan mengenai cara pengetua sekolah ini untuk memastikan guru masuk kelas untuk mengajar dan murid belajar di Sekolah B.

RDY menjawab:

“Kedisiplinannya bu, kerana bapak biasa [sejak] sebelum jam 7 pagi sudah ada berdiri di depan pintu... pada jam pertama berkeliling kelas, begitupun [juga] kalau [waktu] pulang... kalau sudah waktunya pulang [pun] kepala sekolah tidak pulang dulu. Jika ada anak-anak melakukan ekstrakurikuler (ko-kurikulum) beliau tidak pulang sebelum anak-anak (pelajar-pelajar) pulang semua”.

Berdasarkan hasil pemerhatian dan temu bual yang dilakukan oleh penyelidik dapatlah dirumuskan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan pengetua Sekolah B pada amnya tidak berbeza dengan pengetua Sekolah A. Di Sekolah B gaya kepimpinan yang diamalkan pengetua sekolah adalah: (1) Pemantauan digunakan sebagai mekanisme untuk memastikan guru mengajar dan murid belajar, (2) Sistem penguatkuasaan disiplin di sekolah dijalankan sesuai dengan peraturan yang dipersetujui bersama.

Berdasarkan hasil temu bual tentang gaya kepimpinan di Sekolah A dan B penyelidik merumuskan sebagai berikut: (1) Memastikan guru mengajar dan murid belajar melalui pemantauan ke bilik darjah, (2) Penguatkuasaan disiplin murid.

Bagi mengesahkan data pemerhatian di Sekolah C penyelidik menemui HJR yang telah berkhidmat sebagai guru kerajaan sejak tahun 1994 dan diangkat sebagai pengetua di Sekolah C pada tahun 2013. HJR mendapat ijazah sarjana muda (S1)

dalam bidang Biologi pada tahun 1988, dan kemudiannya mendapat ijazah sarjana (S2) pada tahun 1998. Ketika penyelidik menanyakan tentang apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar di bilik darjah?", HJR secara tegas menjawab: "Saya kira itu jarang terjadi... kalau pun itu terjadi tentunya tujuan pembelajaran tidak tercapai".

Penyelidik mengajukan soalan lain; "Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?. HJR menjawab:

"Yah,... itu yang saya bilang tadi tanggungjawab, kedisiplinan, dan kejujuran... Setiap guru harus mempunyai kedisiplinan.... guru harus mengupayakan tepat waktu begitu juga siswanya.... Jadi, saya serahkan kepada guru sebagai orang yang diberi tanggungjawab".

Penyelidik mencelah. "Jadi, pengetua sangat percaya kepada guru-guru dalam menjalankan tugas masing-masing?", HJR menjawab ringkas, "Ya, saya percaya kepada guru-guru". Seterusnya penyelidik mengajukan soalan: "Apakah yang tuan lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas?". HJR menjawab: "Biasanya saya panggil guru berkenaan ... dan bertanya kenapa tidak masuk [kelas], karena guru harus punya tanggung jawab terhadap tugasnya".

Bagi mengesahkan pernyataan pengetua sekolah tersebut di atas penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru bagi mengesahkan data temu bual iaitu: MJD, IRW dan HLM. MJD adalah wakil pengetua bidang kurikulum dan juga guru dalam bidang Biologi berkhidmat menjadi guru sejak tahun 1989 dan menjadi guru Sekolah C sejak tahun 1992. Apabila diajukan soalan, "Bagaimana cara pengetua sekolah ini untuk memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?" MJD menjawab:

“Pak Kepala Sekolah (pengetua) sekarang mengutamakan bagaimana meningkatkan kinerja (prestasi) teman-teman, bagaimana mereka datang tepat waktu dan pulang juga tepat waktu di samping memperbaiki administrasi (pentadbiran) peringkat pembelajarannya. Kepala sekolah percaya kepada guru-guru yang diberi tanggungjawab”.

Apabila diajukan soalan yang sama kepada HLM, iaitu seorang guru Bimbingan Kaunseling yang telah berkhidmat sejak tahun 1984, telah mengabdikan 32 tahun di Sekolah C, beliau menjawab:

“Kepala sekolah datang lebih awal melihat siapa guru-guru datang tepat waktu... Kedisiplinan dalam proses belajar mengajar, tapi ada memang jadual supervisi guru”.

Pernyataan tersebut disokong oleh IRW yang juga guru BK di Sekolah C yang telah berkhidmat menjadi Guru Kerajaan sejak tahun 1990 di SMAN 1 Pangkep dan berpindah ke Sekolah C pada tahun 1998. Beliau bersetuju dengan pernyataan HLM di atas:

“Alhamdulillah untuk yang sekarang ini cukup bagus di mata guru-guru. Ertinya mengayomi (melindungi) kita semua memberikan pengalaman baik di dalam kegiatan di kelas maupun yang lain-lain dan itu kita rasakan sampai hari ini”.

Penyelidik mencekah, “Apakah kepala sekolah melakukan pemantauan ke kelas-kelas setiap hari?”, IRW menjawab: “...itulah tadi saya katakan kepala sekolah memberikan penekanan pada kedisiplinan, dan juga mengotrol ke kelas-kelas meski baru sekali-kali, tapi saya kira akan di upayakan terus menerus. Ini kerana kepala sekolah percaya kepada guru-guru”. Seterusnya penyelidik mengajukan soalan: “Apakah yang pengetua lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas? Boleh terangkan?”.

Ketiga guru- guru di Sekolah C menjawab seperti berikut:

MJD: “Kalau sekali belum ditegur... tapi kalau sudah berkali-kali biasanya dipanggil... tapi ini masih jarang dilakukan”.

HLM: “.... yah ditegur supaya di hari lain tidak terlambat lagi”.

IRW: “Ya, ada kesulitannya... kalau ada guru terlambat dan ditegur akan tersinggung, tapi biasanya kepala menegur supaya tidak terlambat”.

Dari hasil temu bual dengan beberapa guru di Sekolah C, penyelidik dapat menyimpulkan gaya kepimpinan yang diamalkan pengetua di Sekolah C ialah: 1) tidak kerap melakukan pemantauan ke atas guru-guru kerana percaya kepada guru-guru akan melaksanakan tanggungjawab masing-masing, 2) Memberi teguran kepada guru-guru yang tidak masuk kelas, tetapi tidak kerap dilakukan.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan NZD, iaitu pengetua Sekolah D yang berkhidmat sebagai guru kerajaan sejak tahun 1983 dan terpilih menjadi pengetua di Sekolah D pada tahun 2003 hingga sekarang. Penyelidik mengajukan soalan: “Apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar di bilik darjah?”. NZD menjawab: “Tentu tujuan pengajaran tidak tercapai dan menuntut guru melakukan pengulangan pelajaran dan tentunya memengaruhi waktu belajar”. Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan: “Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk mengajar tepat waktunya?”. NZD Menjawab:

“Saya tidak terlalu ketat. [Tidak] harus [berbuat] begini, [tidak] harus [berbuat] begitu, tetapi yang penting dia sudah melaksanakan tugasnya. Selesai tugas dilaksanakan, dia mau pulang atau mau bergeser (pergi) ke mana yah... silahkan, atau mau tidak datang karena tidak ada tugasnya, tidak ada jamnya hari ini yah... boleh (dibenarkan). Yang penting tugasnya jalan (selesai). Artinya (Ertinya) tidak ketat. kalau saya”.

Seterusnya penyelidik bertanya: “Terangkan cara tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar?”. NZD menjawab: “...itu tadi saya katakan guru tidak meninggalkan jam mengajarnya”. Penyelidik mencelah, “Jadi, tidak perlu membuat pemantauan ke bilik darjah?” NZD menjawab ringkas, “Guru sudah diberi tanggungjawab... dan harus bertanggungjawab. Jadi tidaklah perlu dibuat pemantauan yang ketat”.

Apabila pertanyaan tersebut diajukan kepada guru di Sekolah D iaitu HSM, ialah guru bidang Sosial khususnya Ekonomi yang berkhidmat menjadi guru kerajaan sudah 30 tahun yang lalu dan mengajar di Sekolah D sejak tahun 2010. Apabila ditanya soalan: “Bagaiamanakah cara pengetua sekolah ini memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?” HSM menjawab: “Kepala sekolah mengunjungi kelas-kelas untuk melihat proses pembelajaran berlangsung... bagaimana persiapan-persiapan guru dan hal ini itu dijadwalkan biasanya 3 kali satu tahun”.

Penyelidik seterusnya bertanya kepada DMY, iaitu guru bidang pengajian Sejarah dan telah berkhidmat menjadi guru kerajaan sejak lapan tahun yang lalu di Sekolah D. Apabila ditanya soalan yang sama: “Bagaiamanakah cara pengetua sekolah untuk memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?”, DMY menjawab:

“Pengetua sekolah ini sangat menekankan kepada kedisiplinan dan kejujuran, kerana kalau disiplin otomatik bisa meningkatkan prestasi, kalau disiplin misalnya datang tepat waktu, jadi itu yang sangat ditekankan pengetua sekolah”.

Penyelidik mencelah; “Apakah kepala sekolah sering melakukan pemantauan di kelas?” DMY menjawab: “Pernah tapi tidak sering, biasa kehadiran guru dilihat di absen (daftar kehadiran) saja”. DMY selanjutnya menceritakan;

“Ada salah satu guru mungkin kerana ada sesuatu [hal] sehingga beberapa minggu ini tidak masuk mengajar, dia (pengetua) suruh saya memberikan nasihat ke (kepada) guru tersebut. Yah... saya sudah berikan nasihat satu, dua kali tapi akhirnya masih ada kayak (tidak ada perubahan) sesuatu”.

Penyelidik seterusnya melakukan temu bual kepada ILHM, ialah guru bidang Matematik yang telah berkhidmat sejak tahun 2008 dan telah diangkat menjadi wakil pengetua sekolah sejak dua tahun yang lalu. Temu bual dengan guru ILHM dilakukan untuk mengesahkan data yang diberikan oleh guru HSM dan DMY. Apabila ditanya soalan: “Bagaiamanakah cara pengetua sekolah ini memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?” ILHM menjawab:

“Yah kalau kedisiplinan itu dia sangat tertib dalam administrasi (pentadbirannya). Misalnya kehadiran guru selalu monitoring (dipantau) atau supervise (penyeliaan) kehadiran terus sebagai mengajar dan kinerja (prestasi) guru, sehingga kemarin kami sudah melaksanakan pemeriksaan kinerja (prestasi) guru”.

Penyelidik mencelah; “Apakah itu selalu dilakukan pak?” ILHM menjawab: “Tidak terlalu sering, kalau supervisi kan biasa terjadual”.

Berdasarkan temu bual yang dijalankan ke atas pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah C dan D, dapatlah dikenal pasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah masing-masing, iaitu: (1) tidak begitu menekankan kepada aspek penegakan disiplin, (2) kurang melakukan pemantauan pengajaran dan pembelajaran.

Secara umumnya gaya kepimpinan pengetua yang ditemui di keempat-empat sekolah tersebut adalah sangat ketara perbezaannya. Penyelidik mendapati dalam aspek gaya kepimpinan pengetua sekolah-sekolah berprestasi tinggi, didapati pengetuanya;

- (1) Melakukan pemantauan untuk memastikan guru mengajar murid belajar,
- (2) Penegakkan disiplin, manakala di Sekolah C dan D, didapati pengetua-pengetua di sekolah-sekolah ini tidak kerap melakukan pemantauan untuk memastikan guru mengajar murid belajar, dan tidak menekankan kepada penegakkan disiplin pengajaran dan pembelajaran.

Berkenaan dengan aspek Mengawal Disiplin Murid, di Sekolah A, penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua dan guru-guru. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah A: “Apakah yang akan terjadi jika murid tidak berdisiplin?”. MST menjawab: “Murid tidak akan menerima pelajaran dengan baik yang pada akhirnya mempengaruhi nilainya”. Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada tiga orang guru di Sekolah A iaitu: “Apakah pandangan tuan daripada sudut pencapaian akademik jika murid tidak berdisiplin?”. Ketiga-tiga guru menjawab:

RKY: “Tentunya pencapaian akademik rendah sebab murid-murid mau seenaknya saja”.

JNI: “Kalau murid tidak disiplin maka pencapaian akademik rendah”.

SKR: “Murid kurang disiplin berakibat pada sikap tidak taat pada aturan dan tata tertib yang berlaku di lingkungan yang mengakibatkan akademiknya rendahnya”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan: “Mengapakah mengawal disiplin murid merupakan tanggungjawab penting pengetua?”. MST menjawab:

“Bukan saja saya selaku Pengetua sekolah, guru-gurupun bertanggung jawab kepada seluruh aktiviti yang ada di sekolah termasuk kedisiplinan. Kalau disiplin tidak ditegakkan akan mempengaruhi kegiatan lain... mereka tidak belajar”.

Penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru, ketiga-tiga guru menjawab:

RKY: “Sekolah (guru-guru) harus memberikan yang terbaik kepada peserta didiknya”.

JNI: “Kedisiplinan bukan saja tanggungjawab pengetua akan tetapi tanggung jawab kita semua”.

SKR: “Ya... selain pengetua sekolah, guru-guru, staf semua punya tanggungjawab untuk menegakkan aturan sekolah”.

Penyelidik bertanya soalan selanjutnya; “Bagaiamanakah cara tuan bertindak untuk mengawasi disiplin murid?”. MST menjawab:

“Di sekolah ada peraturan... ada tata tertib termasuk masalah kedisiplinan. Saya selalu datang lebih awal supaya menjadi contoh bagi murid begitu juga guru-guru semua lebih awal datang kerana kedisiplinan harus di mulai dari diri kita dulu... Perkara ini saya lakukan setiap hari”.

Penyelidik mengajukan soalan kepada tiga orang guru: “Bagaimana cara pengetua anda bertindak untuk mengawal disiplin murid?”. Ketiga-tiga guru menjawab:

RKY: “Sekolah harus memberikan yang terbaik kepada peserta didik”.

JNI: “Menegakkan aturan sekolah kalau ada yang melanggar diberi sangsi (hukuman)”.

SKR: “Kita harus memberikan contoh kepada murid-murid seperti datang sesuai waktu keluar main sesuai waktu”.

Penyelidik bertanya lagi; “Berapa kerap pengetua bertindak ke atas disiplin murid?”

RKY: “Kepala sekolah (pengetua) ini sangat tegas... Dia melakukan pada setiap hari”.

JNI: “Beliau sangat kerap mengambil tindakan disiplin murid... boleh dikatakan setiap hari beliau bertindak”.

SKR: “Penegakan disiplin di sekolah ini dilakukan saban hari”.

Penyelidik bertanya soalan selanjutnya kepada pengetua: “Terangkan kesan tindakan disiplin yang tuan lakukan”.

MST menjawab:

“Proses belajar mengajar teratur, lancar dan tertib. Tujuan pembelajaran tercapai sehingga menghasilkan output yang berkualiti”.

Penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru dan ketiga-tiga guru menjawab seperti berikut:

RKY: “Proses pembelajaran lebih teratur”.

JNI: “Jadi kesan tindakan disiplin ialah suasana lebih fokus”.

SKR: “Jadi kesannya prestasi akademik murid lebih tinggi”.

Selanjutnya penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua dan guru-guru. Di Sekolah B. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah B; “Apakah yang akan terjadi jika murid tidak berdisiplin?”. RHM menjawab:

“Kalau murid tidak disiplin tentunya program-program khususnya pembelajaran menjadi tidak teratur sehingga mempengaruhi aspek-aspek lain, seperti jadual mengajar, tujuan pembelajaran”.

Penyelidik mengajukan soalan kepada tiga orang guru di Sekolah B iaitu: “Apakah pandangan tuan daripada sudut pencapaian akademik jika murid tidak berdisiplin”.

Ketiga-tiga guru menjawab:

AKD: “Jika murid tidak berdisiplin pencapaian akademik rendah sebab murid-murid mau seenaknya saja”.

YTK: “Kalau murid tidak disiplin selalu melanggar aturan”

RDY: “Murid kurang disiplin berakibat pada kemampuan belajarnya kurang”

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan: “Mengapakah mengawal disiplin murid merupakan tanggungjawab penting pengetua?”. RHM menjawab: “Saya kira bukan

saja tanggung jawab saya selaku pengetua sekolah, guru-gurupun bertanggung jawab kepada seluruh kegiatan yang ada di sekolah termasuk kedisiplinan”.

Penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru, dan ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

AKD: “Pengetua sekolah harus bertanggung jawab segala sesuatu yang ada di sekolah”.

YTK: “Pengetua sekolah adalah seorang pemimpin yang harus memberikan contoh tentang kedisiplinan”.

RDY: “Ya..pengetua sekolah, guru-guru, staf semua harus bekerjasama dalam menegakkan kedisiplinan”

Penyelidik mengemukakan soalan selanjutnya: “ Bagaiamanakah cara tuan bertindak untuk mengawasi disiplin murid?”. RHM menjawab:

“Melakukan pemantauan setiap hari di sekolah [untuk mengesan] apa ada aturan yang dilanggar baik oleh guru maupun murid”.

Penyelidik mengajukan soalan kepada tiga orang guru: “Bagaimana cara pengetua anda bertindak untuk mengawal disiplin murid?”. Ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

AKD: “Setiap hari [pengetua] berkeliling kelas melihat apa ada murid yang belum datang kenapa”.

YTK: “[Pengetua] Berkeliling sekolah melihat kelas-kelas”.

RDY: “Pengetua setiap hari jalan-jalan mengunjungi kelas melihat keadaan murid-murid, melihat absen”.

Penyelidik bertanya soalan selanjutnya: “Terangkan kesan tindakan disiplin yang tuan lakukan?”.

RHM menjawab:

“Jadi kesan dari tindakan disiplin pengetua berakibat kepada pembelajaran menjadi lancar, tertib sesuai jadual”.

Penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru. Ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

AKD: "Proses belajar akan lebih tertib".

YTK: "Kesannya semua proses belajar mengajar sesuai jadual yang ditetapkan".

RDY: "Jadi kesannya tujuan pembelajaran tercapai".

Selanjutnya penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua dan guru-guru Sekolah C. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah C; "Apakah yang akan terjadi jika murid tidak berdisiplin?". HJR menjawab:

"Kalau murid tidak [ber]disiplin tentunya akan mempengaruhi jadual mengajar, dan tujuan pembelajaran tidak tercapai".

Penyelidik mengajukan soalan kepada tiga orang guru di Sekolah C iaitu: "Apakah pandangan tuan daripada sudut pencapaian akademik jika murid tidak berdisiplin?".

Ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

MJD: "Tentunya pencapaian rendah kerana murid tidak full menerima materi (mata pelajaran)".

IRW: "Kalau murid tidak [ber]disiplin maka pencapaian akademik rendah".

HLM: "Murid kurang disiplin berakibat pada penerimaan materi (mata pelajaran) yang tidak sempurna [dan] mengakibatkan akademiknya rendah".

Penyelidik bertanya soalan selanjutnya; "Bagaiamanakah cara tuan bertindak untuk mengawasi disiplin murid?". HJR menjawab:

"Bagi saya, walaupun kepala sekolah bertanggungjawab tentang disiplin murid... tetapi bagi saya kepala sekolah perlu mendelegasikan tugas kepada wakil sekolah dan guru-guru supaya kepala sekolah boleh melaksanakan tugas administrasi yang lain.... Jadi kepala sekolah tidak perlu bertindak setiap hari... Saya bertindak hanya apabila ada kes-kes besar. Itu jarang berlaku".

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada tiga orang guru iaitu MJD, IRW dan HLM dengan soalan, “Bagaiamanakah cara pengetua sekolah ini bertindak untuk mengawasi disiplin murid?”. Ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

MJD: “Tentang mengawasi disiplin murid, Kepala Sekolah ini mendelegasikan tugas kepada guru”.

IRW: “Cara kepala sekolah mengendalikan disiplin murid ialah dengan memberi kuasa kepada guru”.

HLM: “Kes-kes besar, Kepala Sekolah sendiri yang ambil tindakan. Kes-kes biasa diserahkan kepada guru”.

Penyelidik bertanya lagi; “Berapa kerap kepala sekolah mengambil tindakan?”, MJD, IRW dan HLM menjawab:

MJD: “Kadang-kadang seminggu sekali”.

IRW: “Biasanya seminggu sekali”.

HLM: “Sekali sekala...lebih kurang seminggu sekali”.

Selanjutnya penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua dan guru-guru Sekolah D. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah D; “Apakah yang akan terjadi jika murid tidak berdisiplin?”, NZD menjawab:

“Kalau murid tidak [ber]disiplin, tentunya program-program pembelajaran menjadi tidak teratur sehingga mempengaruhi aspek-aspek lain, seperti jadual mengajar... dan tujuan pembelajaran tidak tercapai”.

Penyelidik mengajukan soalan kepada tiga orang guru di Sekolah D iaitu: “Apakah pandangan tuan daripada sudut pencapaian akademik jika murid tidak berdisiplin?”.

Ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

HSM: “Jika murid tidak berdisiplin pencapaian akademik akan rendah sebab murid-murid tidak belajar”.

DMY: “Kalau murid tidak disiplin pencapaian akademik akan merosot”

ILHM: “Biasanya murid yang kurang berdisiplin prestasi akademiknya menjadi rendah”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan: “Mengapakah mengawal disiplin murid merupakan tanggungjawab penting pengetua?”. NZD menjawab: “Ya...Tanggungjawab utama pengetua sekolah ialah mengawal disiplin murid. Kalau disiplin tidak dikawal akan mempengaruhi prestasi akademik murid”.

Penyelidik seterusnya mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru, dan ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

HSM: “Pengetua harus mengawal disiplin peserta didik, kerana itu adalah tanggungjawab utama pengetua”.

DMY: “Menegakkan disiplin adalah tanggungjawab pengetua”.

ILHM: “Ya... pengetua sekolah bertanggungjawab dalam penegakan disiplin”.

Penyelidik bertanya soalan selanjutnya; “Bagaimanakah cara tuan bertindak untuk mengawasi disiplin murid?”. NZD menjawab: “Di sekolah ini ada peraturan ada tata tertib. Saya hanya bertindak jika ada kes besar. Kes kecil saya serahkan kepada guru”.

Penyelidik mengajukan soalan berikut kepada tiga orang guru HSM, DMY dan ILHM: “Bagaimana cara pengetua anda bertindak untuk mengawal disiplin murid?”. Ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

HSM: “Sekolah harus memberikan tindakan kepada murid”.

DMY: “Peraturan sekolah perlu dikuatkuasakan. Kalau ada yang melanggar disiplin, perlu dikenakan tindakan”.

ILHM: “Pengetua sekolah ini tegas dalam tindakannya”.

Penyelidik bertanya lagi: “Berapa kerap?”. Ketiga-tiga guru berkenaan menjawab:

HSM: “Bergantung kepada kasus (kes). Biasanya Kepala Sekolah bertindak seminggu sekali”.

DMY: “ Kes kecil diserahkan kepada guru. Kes besar baru Kepala Sekolah kendalikan. Biasanya seminggu sekali”.

ILHM: “Walaupun Kepala Sekolah adalah tegas...tetapi tidak kerap melakukan tindakan disiplin. Dia serahkan kepada guru-guru”.

Penyelidik bertanya soalan selanjutnya: “Terangkan kesan tindakan disiplin yang tuan lakukan”.

NZD menjawab:

“Proses pengajaran akan lebih lancar dan tujuan pembelajaran akan menghasilkan output yang dikehendaki”.

Penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru, ketiga-tiga guru menjawab :

HSM: “Pastinya proses belajar akan lebih teratur”.

DMY: “Kesan tindakan disiplin ke atas murid akan menjadikan proses mengajar akan lebih lancar”.

ILHM: “Kesannya baik sekali... pencapaian prestasi murid lebih tinggi lagi”.

Untuk mengetahui tahap kefahaman dan penghayatan visi misi sekolah dalam kalangan guru di Sekolah A, penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua dan guru-guru. Apabila penyelidik mengajukan soalan, “Apakah sekolah ini mempunyai visi misi sekolah? Mengapa?”, MST selaku pengetua Sekolah A menjawab:

“ Semua sekolah ada visi misinya, seperti SMAN A ini mempunyai visi-misi bagaimana outputnya di atas 80% masuk di perguruan tinggi baik dalam negeri maupun luar negeri yang ternama, kerana Insya Allah output kita di sini kita arahkan yang pintar, cerdas, religious (kuat pegangan agama), inovatif, kreatif

dan bisa berkompetisi (bertanding) di perguruan tinggi baik dalam negeri maupun luar negeri”.

Berdasarkan pernyataan MST iaitu pengetua Sekolah A, visi dan misi SMAN A ialah ke arah melahirkan pelajar yang berjaya ke perguruan tinggi sama ada dalam negeri atau luar negeri. Seterusnya penyelidik mengajukan soalan; “Bagaimana pandangan bapak kalau sesebuah sekolah tidak memiliki visi misi?” MST menjawab: “Visi misi itu kan arah yang dituju. Bagaimana [mungkin berlaku] kalau sekolah tidak ada visi misinya. Tentu tidak ada tujuannya toh...”.

Pernyataan singkat MST dapat disimpulkan bahawa perkara yang ingin dicapai selain berjaya ke perguruan tinggi, ialah melahirkan pelajar yang (1) cerdas, (2) berpegang kuat kepada agama, (3) inovatif dan kreatif; (4) mampu bersaing dengan orang lain.

Seterusnya bagi mengesahkan pernyataan pengetua Sekolah A, penyelidik melakukan temu bual dengan guru-guru di Sekolah A iaitu RKY, SKR, dan JNI. Meskipun mereka tidak menghafal tapi mereka memberi pernyataan bahawa visi dan misi merupakan perkara yang penting bagi sebuah sekolah.

Apabila penyelidik mengajukan soalan: “Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa” RKY sebagai guru Sosiologi di Sekolah A menjawab:

“ya salah satu visi di sini adalah meningkatkan ketaqwaan siswa (pelajar) kita dan itu terbukti di sini 2 kali istirahatnya... untuk istirahat pertama biasanya siswa gunakan untuk shalat (solat) dhuha... istirahat ke-2 untuk shalat dhuhur (solat zohor)”.

Penyelidik bertanya lagi, “Bagaiamanakah jika sekolah tidak memiliki visi misi?”
RKY menjawab: “(Sekolah) tetap berjalan, tetapi kalau ada namanya visi misi, kita akan selalu mengacu (mengarah) ke situ dan tidak akan melenceng (melencong)”.

Seorang guru lagi iaitu SKR pun memberikan jawapan yang sama iaitu;

“Visi misi SMAN ini adalah di mana semua siswa diharapkan beriman dan bertaqwa dan pengembangan prestasi akademik”.

Penyelidik bertanya lagi, “Bagaiamanakah kalau sekolah tidak memiliki visi misi?”

SKR menjawab: “Bahawa visi misi adalah dasar membuat *planning* (perancangan), dan jika sekolah tidak memiliki *planning* bererti *management* (pengurusan) sekolah itu tidak [ber] jalan kerana tidak ada arahan (arah). Jadi ini merupakan arahan yang harus dijalani bersama. Jadi [apabila] membuat program, membuat rencana (perancangan) anggaran ini di atasnya ada visinya”. JNI pula menambahkan sebagai berikut:

“Kalau visi misinya...visinya itu berwawasan global, bagaimana caranya sekolah ini mampu bersaing secara global begitu. Adapun misi kita ke depan supaya kita bisa bersaing di dunia internasional, banyak langkah-langkah yang sudah kita lakukan yaitu meningkatkan prestasi”.

Penyelidik bertanya lagi, “Bagaimana kalau sekolah tidak memiliki visi misi?” SKR menjawab: “Wah bagaimana suatu sekolah bisa jalan tanpa visi misi bu?” Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada MST pengetua sekolah A: “Siapakah yang membina matlamat (visi dan misi) ini?” MST iaitu pengetua Sekolah A menjawab:

“Haa... dibuat bersama di rapat (mesyuarat)... nah itu sudah ada di luar visi misi itu berdasarkan dengan kondisi anak apa yang mau dicapai di sini sudah ada diluar, keterlibatan semua unsur visi misi ini jangan hanya kepala sekolah tapi seluruh pegawai yang ada di sini harus tahu bahawa visi misi kita ini, itulah tujuan breafing (taklimat) setiap hari Senin bagaimana caranya mencapai visi misi kalau ada guru yang asal mengajar tak tentu tujuannya tadi... kalau disiplin (akur) Insya Allah itu visi dan misi akan tercapai”.

Untuk mengesahkan data yang dikemukakan MST pengetua Sekolah A, penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru di sekolah A ialah SKR, RKY dan JNI. Apabila diajukan soalan yang sama, ketiganya memberikan jawapan sebagai berikut:

SKR sebagai wakil pengetua sekolah di Sekolah A memberi respons berikut:

“Oh... dibuat bersama termasuk komite, komite terlibat orang tua tidak terlalu merasakan dampak dari visi misi ini nanti ketika outputnya baru dia tau arahnya begini, jadi tetap orang tua optimis, realistis visi misi ini akan tercapai dengan didukung oleh pembelajaran yang baik sarana dan prasarana yang mendukung input siswa, kan ada 3 didukung oleh input, PBM yang kondusif”.

JNI pula memberi respons berikut:

“Yang membuat visi misi itu kita yang dari pihak sekolah kemudian ketika ada rapat (mesyuarat) semua guru dengan orang tua pelajar (ibu bapa pelajar) baru kita sampaikan jadi orang tua terlibat dalam pembuatan visi misi ini melalui rapat komite”.

RKY pula memberikan komentar tentang keterlibatan semua unsur dalam merumuskan visi misi di Sekolah A:

“Orang tua terlibat dalam visi misi ini kita merumuskan bersama sudah itu kita bacakan bahawa inilah visi misinya dan mereka juga sudah tau jadi setiap rapat akhir tahun itu untuk menjalankan ajaran tahun baru sama- sama itu komite tidak pernah terlepas dari komite”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada MST iaitu pengetua Sekolah A:

“Bagaimana cara tuan memastikan guru-guru menghayati visi dan misi di sekolah ini?” MST menjawab:

“Yah di sini sudah membiasakan kerja itu adalah untuk mencapai visi misi. Visi misi selain ditempel (ditampal) di luar sekolah juga di sebarkan melalui mesyuarat di perhimpunan mingguan, dan dalam kursus dalaman ...”.

Seterusnya untuk mengesahkan data yang dikemukakan MST Pengetua Sekolah A, Penyelidik melakukan temu bual kepada guru-guru ialah SKR, RKY dan JNI. Apabila

penyelidik mengajukan soalannya yang sama: “Bagaimana cara tuan memastikan guru-guru menghayati visi dan misi sekolah ini?”

RKY menjawab:

“Mengenai visi misi ini, saya menyebarkan visi misi ini dengan menjalankan kerja sebaik mungkin. Visi misi diimplementasikan di sekolah selain PBM... Di situ ada bimbingan khusus [untuk] guru”.

SKR wakil pengetua Sekolah A bidang kurikulum memberikan gambaran tentang visi misi di Sekolah A:

“Yah itu kerana waktu di penerimaan (hari pendaftaran) pelajar baru ada wawancara. Jadi pada saat ia diterima di sekolah A, ada sesuatu hal yang dilakukan di sini sebelum masuk dalam kelas iaitu misalnya pelajar memperkenalkan visi misi sekolah, tata tertib, peraturan akademik baru ditandatangani oleh kelompok BK”.

JNI guru Matematik pada Sekolah A menghuraikan:

“Dalam mencapai visi misi ini dalam proses mengajar kami melakukan dengan peraturan, contohnya bagaimana menumbuhkan budaya semangat belajar, memberikan motivasi juga mengembangkan karakter anak-anak bagaimana supaya ketika dewasa kelak pelajar menjadi orang yang sukses, itu yang kami tanamkan juga bagaimana caranya belajar mandiri (berdikari), tidak mudah putus asa, mudah bersaing. Yah... itu yang kami tanamkan sama anak-anak saya, itu juga salah satu bagaimana cara mencapai implementasi suatu visi misi”.

Kemudian penyelidik melakukan temu bual dan mengajukan soalnya: “Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?”. RHM sebagai pengetua Sekolah B, dengan santai dan sedikit bercanda menjawab soalan penyelidik seperti berikut:

“Yah itu tadi sekolah ini bisa menjadi unggul, kemudian bagaimana agar anak-anak bisa berakhlak, bisa berkomunikasi dengan baik itu salah satunya visi misi saya kalau anak-anak di sini. Yah... keluarannya bukan kita mau menuntut bahawa masuk di perguruan tinggi negeri atau swasta tapi kita menuntut bagaimana anak-anak bisa mandiri (berdikari)”.

Pernyataan pengetua Sekolah B dapat ditarik kesimpulan bahawa visi dan tujuan di sekolah B berorientasi kepada: (1) Keunggulan sekolah; (2) pengembangan akhlak pelajar; (3) terjalannya komunikasi yang baik antar pelajar dan guru sekolah serta staf sekolah; (4) Visi dan tujuan harus menjadi komitmen bersama; (5) Kemandirian (berdikari) siswa.

Untuk mengesahkan maklumat yang dikemukakan RHM iaitu Pengetua Sekolah B, penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru di Sekolah B iaitu AKD, YTK dan RDY. Apabila diajukan soalan yang sama, ketiganya memberikan jawapan sebagai berikut:

AKD yang juga sebagai wakil pengetua sekolah B menjawab seperti berikut:

“Kalau visi misi sekolah ini [ialah] berusaha menjadi sekolah yang unggul, melaksanakan SKN, kemudian melaksanakan PBKL, kemudian menjadi sumber pusat belajar. Bagi kami kalau tiga [perkara] itu arahnya bagi sekolah ini. Visi misi ini banyak disebar. Salah satunya itu ada di sekitar tempat parkiraan (tempat letak kenderaan) itu gunanya kalau ada tamu, tamu itu bisa melihat atau mengetahui dari visi misi sekolah ini dan teruntuk pelajar juga kerana sekolah unggulan itu dengan lulusan yang cerdas, lingkungan yang asri (elok) dan nyaman warga sekolah yang taqwa, inovatif, kreatif... nah 3 itu sudah masuk tadi”.

YTK iaitu guru Matematik di Sekolah B pula menjawab seperti berikut:

“Kalau saya baca visi misinya sebenarnya itu sudah baik walaupun perlu lebih ditingkatkan target (matlamat) yang ingin dicapai, terutama bagaimana siswa (pelajar) bersemangat untuk belajar agar masuk pada perguruan tinggi [yang menjadi] idaman mereka”.

RDY guru Matematik yang mengajar sejak tahun 1996 di Sekolah B dan banyak mengikuti pendidikan dan penyelidikan seperti ICT, KBK, dan bimtek (bimbingan Teknikal) KTSP, dan semuanya berpengaruh kepada profesionnya sebagai guru.

RDY memberi respons seperti berikut:

“Yah itu tadi tentang jaminan belajar dan akhlak, visi misi tekad kita apa yang dilakukan di sekolah misalnya kita kadang tidak disiplin tapi saat mengingat itu visi misi ini itu kita intropeksi(muhasabah) diri lagi..., kalau orang tua sebelum anak-anaknya masuk di sekolah ini itu ada rapat komite (mesyuarat persatuan ibu bapa) nah di situ kita paparkan semua tentang visi misi dari sekolah ini, yah... saya menghayati visi misi ini salah satunya itu disiplin.

Berdasarkan hasil temu bual dengan pengetua sekolah dan tiga orang guru di Sekolah B dapat disimpulkan bahawa visi misi Sekolah B adalah agar Sekolah B mencapai sekolah unggul dan pelajarnya berakhlak mulia. Sekolah berprestasi tinggi memiliki ciri-ciri, (1) bahawa pelajar harus memiliki tahap kecerdasan yang melebihi tahap biasa, maksudnya mereka yang masuk di sekolah berprestasi diharapkan mampu lebih cerdas dibandingkan dengan pelajar di sekolah lain yang bukan kategori Sekolah Berprestasi Tinggi, (2) Sekolah Berprestasi Tinggi diharapkan memiliki suasana yang nyaman untuk belajar serta persekitaran sekolah yang asri (elok), (3) sebagai insan yang beragama, maka seluruh komponen sekolah harus bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (4) selalu meningkatkan diri menuju insan yang kreatif dan inovatif.

Seterusnya penyelidik memberikan soalan kepada RHM sebagai Pengetua Sekolah B:

“Siapakah yang membina matlamat (visi dan misi) ini?”. RHM menjawab:

“Kita mau terbuka bahawa Sekolah B, visi misinya ini supaya masyarakat dan orang tua pelajar (ibu bapa) tahu persis tujuannya dan ini yang dilakukan dan dalam pembuatan visi misi ini bukan cuma pengetua sekolah dan wakasek (wakil sekolah) yang meramu (merumuskan) tapi mulai guru, tata usaha, dari awal kami juga mengundang orang tua (ibu bapa) pelajar mewakili bahawa apa kira-kira yang akan kita lakukan di Sekolah B ini dan bisa tercapai jangan sampai kita buat tapi tidak tercapaikan salah juga”.

Pengetua Sekolah B menjelaskan, bahawa visi misi dibuat dengan melibatkan jawatankuasa yang terdiri daripada guru-guru dan ibu bapa pelajar melalui persatuan ibu bapa sekolah. Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan AKD, RDY

dan YTK iaitu guru-guru di Sekolah B. RDY menjawab: “Yang terlibat adalah wakil guru, kepala sekolah dan komite (jawatankuasa) sekolah”. AKD pula memberi jawapan berikut: “Tidak semua dilibatkan, hanya perwakilan komite (jawatankuasa)”. YTK pula memberi respons seperti berikut: “Kalau orang tua (ibu bapa pelajar) ada pihak komite (jawatankuasa), dan dari guru ada tim (pasukan)”.

Jadi intinya dalam proses pembuatan visi dan tujuan di Sekolah B melibatkan guru-guru sekolah dan ibu bapa pelajar melalui jawatan kuasa sekolah. Walaupun ramai guru tidak menghafal visi dan misi sekolah, namun yang utama adalah bagaimana implementasinya dapat terlihat dalam kegiatan sehari-harinya di sekolah.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada pengetua Sekolah B, “Bagaimana cara tuan memastikan guru-guru menghayati visi dan misi sekolah?”

RHM memberi respons:

“Visi misi itu kan dijabarkan pada setiap kompetensi dasar dan dasar kompetensi pada bidang studi, jadi guru merealisasikan visi misi dalam PBM, kalau tujuan PBM tercapai berarti visi misi pun boleh dicapai”

Untuk mengesahkan jawapan pengetua, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada AKD, YTK dan RDY.

AKD memberi respons sebagai berikut: “Diimplementasikan (dilaksanakan) di dalam proses belajar mengajar, sebab visi-misi itu dijabarkan dan kompetensi dasar”. RDY pun memberi jawapan yang sama: “Visi misi sudah sesuai dengan realisasinya di kelas melalui kompetensi dasar”. Jawapan yang sama pun di berikan oleh YTK: “Realisasi visi-misi pada saat kita mengajar”.

Dalam menghayati visi misi di Sekolah B, pengetua sekolah dan guru-guru menerapkan dalam proses belajar mengajar, sehingga apa yang menjadi matlamat sekolah bisa tercapai. Seterusnya penyelidik mengajukan soalan: “Bagaimana usaha sekolah dalam menyebarkan visi misi kepada sesama guru di sekolah ini?” RHM pengetua sekolah memberi respon sebagai berikut:

“Visi misi itu selalu kita sosialisasikan setiap saat, mulai dari masuk pintu gerbang itu visi misi sudah dibaca, melalui rapat, saya juga selalu datang tepat waktu, supaya proses pembelajaran tepat waktu saya kira itu intinya”.

Hal selari yang diungkapkan oleh guru-guru di Sekolah B ketika penyelidik mengajukan soalan yang sama bagaimana usaha sekolah dalam menyebarluaskan visi-misi di sekolah.

AKD memberi respons: “...diberi contoh dengan melakukan sendiri dan pada saat menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran”. Demikian pula RDY memberi respons: “Melakukan pendekatan kemudian dijelaskan, apabila ada guru kurang jelas”. Hal yang sama pun dikemukakan oleh YTK: “Memberikan contoh dan penjelasan kepada guru-guru”.

Kesimpulan penemuan bagaimana usaha sekolah dalam meyebar luaskan visi misi kepada sesama guru di Sekolah A dan B ialah (1) Wujud visi dan misi, dan dipamer di dinding-dinding sekolah di sebarakan lewat mesyuarat, pada latihan dalam, (2) Visi misi difokuskan pada output agar berjaya masuk ke perguruan tinggi negeri, beriman dan bertaqwa. (3) Pandangan yang sama tentang pentingnya visi misi sekolah sebagai sebuah arah dan tujuan, (4) Keterlibatan semua unsur iaitu pengetua sekolah, wakil pengetua sekolah dan wakil guru serta komite sekolah (Jawatan kuasa Ibu Bapa) (5) menyebar-luaskan visi misi melalui proses belajar mengajar. (6) Pengetua senantiasa

memberi contoh dan penjelasan kepada guru-guru untuk menghayati visi misi di sekolah.

Di Sekolah C penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua sekolah dan tiga orang guru. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah C: “Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?”. HJR menjawab:

“Ya kerana visi misi itu tujuan sekolah dapat diamati yang sekarang ini bahawa bagaimana kita melihat program-program sekolah atau kegiatan-kegiatan sekolah bisa mencapai visi dan misi sekolah dalam pembuatan visi misi ini kan data sudah ada di situ sudah ada sesemuanya memang kita lihat 5 tahun ke depannya apakah di situ masih ada atau tidak jadi saya tidak pernah melihat sedetail apapun tujuan dan maksud dari visi dan tujuan tersebut kerana saya berfokus dengan itu tadi mungkin kita lihat dalam waktu dekat ini sejauh mana pencapaian visi misi tersebut. Kita menyebarkan visi misi ini melalui *breafing* (taklimat) yang diadakan setiap hari Senin sesudah upacara (perhimpunan)”.

Penyelidik mencelah dengan soalan. “Apakah tujuan yang nyata yang ingin dicapai oleh bapak sebagai pengetua di sekolah ini?” HJR selaku Pengetua Sekolah C menjawab:

“Kalau target tahunan untuk mencapai visi dan tujuan bagi saya adalah bagaimana siswa dapat berprestasi dan memiliki akhlak yang baik”.

Apa yang diuraikan Pengetua Sekolah C di atas memberikan gambaran bahawa di Sekolah C penerapan visi dan tujuan masih bersifat tentatif dan belum memiliki matlamat-matlamat yang lebih jelas, sistem yang dibangun untuk mensosialisasikan visi dan tujuan Sekolah C masih samar, artinya belum diprogramkan secara berkesinambungan. Berdasarkan temu bual tersebut, penyelidik dapat merumuskan bahawa visi dan tujuan di Sekolah C adalah; (1) Bersifat tentatif (sementara) dan kondisional (sesuai situasi), (2) Bagaimana siswa berprestasi tinggi; (3) Mengutamakan akhlak siswa.

Seterusnya penyelidik menemubual MJD iaitu guru di Sekolah C. Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama, “Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?” MJD menjawab:

“Itu tadi yang saya katakan mungkin dalam membuat visi itu tidak jelas. Jadi kayaknya (sepertinya) tidak terukur. Jadi kalau saya liat (lihat) selama ini, itu tidak ada indikator bilang ooh kita ini sudah mencapai sekian % kita ini sudah mendekati yang kita rencanakan. Kalau saya, [visi] itu kelihatannya susah karena itu [visi] tadi di atas (pihak atasan) juga mungkin tidak terlalu memperhatikan itu [visi], sehingga kita di bawah yah berjalan apa adanya ibarat boleh dikata hanya menggugurkan (melaksanakan) kewajiban. jadi implementasi dari sekolah ini tidak nampak dan [visi] itu tadi awalnya dari ketidak jelasan apa sesungguhnya yang mau dicapai begitu”.

Seterusnya penyelidik menemubual dengan IRW yang juga guru di Sekolah C. Apabila diajukan soalan yang sama: “Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah?” IRW menjawab:

“Kalau visi misinya itu, Alhamdulillah sudah berjalan dengan pengetua sekolah yang sekarang ini meskipun belum mencapai 100%, tapi selangkah demi selangkah kita menjalankan apa yang menjadi visi dan misi sekolah ini”.

Demikian juga HLM yang sudah mengajar di Sekolah C sebagai guru bidang ekonomi selama 32 tahun, menghuraikan tentang visi misi:

“Kalau visi sekolah ini kita harapkan [dapat] meningkatkan prestasi pelajar [dengan] menciptakan pelajar yang berprestasi tinggi, yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT. Kalau misinya bagaimana mewujudkan sekolah ini kedepannya lebih bagus. Kalau sekolah itu tidak memiliki visi dan misi berarti sekolah itu bagaikan perahu tidak memiliki kemudi”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada HJR pengetua Sekolah C: “Siapakah yang membina matlamat (visi dan misi) ini?”. HJR dengan sejenak terdiam, menjawab: “Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, wakil guru, BK dan

orang tua siswa (ibu bapa pelajar) yang diwakilkan lewat komite (jawatan kuasa)". Hal ini mendapat sokongan dari HLM, IRW dan MJD, ketiga-tiganya menghuraikan bahawa ada keterlibatan semua guru dan ibu bapa pelajar dalam membuat visi misi sebagaimana Bapak HLM guru BK di Sekolah C menjelaskan:

"Kalau yang terlibat di sini seperti unsur-unsur sekolah otomatis pengetua sekolah kemudian stakeholder di antaranya orang tua pelajar dalam hal komite, kemudian para wakil pimpinan sekolah ini dan termasuk tokoh-tokoh yang dianggap mampu menyampaikan inspirasi sekolah ini ke depan, itu [yang] idealnya, tapi di sekolah ini masih belum berjalan dengan baik".

MJD pula memberi respons berikut:

"Sebaiknya pada saat penentuan visi misi itu mungkin kita lebih baik duduk-duduk bersama dari beberapa unsur misalnya apakah dari wakil kepala sekolah, dari wali kelas dan lain sebagainya sehingga visi misi itu mudah terpahami".

IRW pula memberi jawapan berikut:

"Jadi mengenai pembuatan visi dan misi di sekolah ini itu, di samping kepala sekolah, kita melibatkan semua wakil kepala sekolah, kemudian dari pihak tata usaha dan perwakilan dari beberapa orang guru itulah yang kita libatkan dalam visi dan misi, dan termasuk komite di dalamnya".

Berdasarkan hasil temu bual yang dilakukan terhadap HJR iaitu Pengetua Sekolah C dan guru-guru di Sekolah C iaitu MJD, IRW, dan HLM, serta berdasarkan kepada hasil pemerhatian penyelidik, penekanan kepada pentingnya visi dan misi serta penghayatannya di sekolah ini belum berlaku. Penyelidik mendapati walaupun pernyataan visi misi di Sekolah C telah wujud sejak pengetua sebelumnya, tetapi yang dipamerkan adalah kelihatan sudah sangat lama. Ertinya visi dan misi belum diberi keutamaan oleh pengetua sekolah yang baru maupun pengetua sekolah yang lama, meskipun pengetua sekolah dan guru-guru menyadari bahawa visi misi sebagai pedoman dalam melakukan aktifitas di sekolah.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada HJR Pengetua Sekolah C: “Bagaimana cara tuan memastikan guru-guru menghayati visi misi sekolah ini?”. HJR menjawab:

“Upayanya cuma tiga tadi, bagaimana itu Tupoksi (Tugas pokok dan fungsi) guru tahu tanggung jawabnya itu mulai dari *briefing* (taklimat) proses belajar mengajar di kelas masing-masing, kemudian mengaktifkan piket (guru jaga) PBM (Proses Belajar Mengajar) dan piket (guru jaga) Pembina Osis dengan guru BK (Bimbingan Konseling) nya kemudian kita saling terbuka sama teman-teman, terbuka di sini dalam maksud menjelaskan secara terperinci program sekolah termasuk di dalamnya sumber-sumber anggaran yang tersedia dalam sekolah”.

Walaupun penjelasan dari Pengetua Sekolah C menjelaskan bahawa visi dan tujuan Sekolah C berorientasikan kepada tugas pokok dan fungsi masing-masing sumber daya, namun jawapan MJD agak berbeza dengan yang diberitahu oleh pengetua, iaitu:

“Implementasi dari sekolah ini tidak nampak dan itu tadi awalnya dari ketidakjelasan apa sesungguhnya yang mau dicapai”.

IRW sebagai guru BK di Sekolah C pula menjawab:

“Kalau visi dan misi yang difahami [oleh] pelajar, saya kira belum terlalu (dilakukan). Kita [hanya] sosialisasikan kepada tenaga pengajar, apalagi orang tua [belum dilakukan juga]. Untuk sementara ini kita belum sampai ke sana. Jadi baru pada tingkat pengajar yang ada di sekolah ini. Kalau pelajar belum terlalu (dilakukan) ke sana”.

Seterusnya HLM menghuraikan:

“Kalau saya visi dan misi yang dibuat itu dilengkapi dengan renstra (rencana strategi). Jadi kita buat sebuah system, Yah.. kalau metode yang digunakan, saya kan guru BK jadi bagaimana mengimplemantasikannya itu ke bimbingan kaunselingnya, contohnya memberikan pelayanan (perkhidmatan) kepada siswa yang bermasalah”.

Hasil temu bual dan pemerhatian penyelidik sangat nampak bahawa penghayatan terhadap visi misi yang dibuat belum dihayati dan tidak seperti yang diharapkan.

Daripada hasil temu bual yang dilakukan oleh penyelidik terhadap visi dan tujuan di Sekolah C, dapat diberikan gambaran seperti berikut: (1) Matlamat siswa berprestasi, (2) Memiliki akhlak yang baik, (3) Kondisional (sesuai keadaan), (4) Persekitaran sekolah yang baik, (5) Penampilan fizikal sekolah, (6) Sosialisasi melalui jawatan kuasa sekolah.

Demikian juga halnya di Sekolah D penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah D: “Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?” NZD sebagai pengetua Sekolah D, dengan nada mendatar menjelaskan:

“Memandang sekolah ini untuk membawa kita jauh ke depan dengan sebuah peningkatan yang berbeda dengan apa yang telah kita lalui, dan itu sudah ada sedikit gambaran kerana bagaimana sekolah ini kita bawa kita nakhodai untuk memiliki kesetaraan dengan sekolah-sekolah yang lain, itu minimal. Visi misinya itu kita pampang di ruang guru”.

Penyelidik mencelah: “Maksud tentang bapak akan membawa sekolah ini jauh ke depan?”. NZD menjawab:

“Yah tentu kalau kita mengacu kepada visi misi kan harus didukung dengan fasilitas (sarana prasarana) dan sumber-sumber yang ada, terutamanya sumber yang ada di lingkungan sekitarnya, kerana meskipun visi misi itu sudah terpampang tapi faktor pendukung tidak memadai yakin tidak bisa jalan, termasuk sumber daya manusia yang ada, sekarang ini kan terutamanya di segi pembayaran sangat kurang sehingga untuk mencapai ke depan itu kita harus pelan”.

Penyelidik ingin tahu lebih jelas dengan mengajukan soalan, “Kalau menurut bapak dana kurang pencapaian visi misi juga terhambat?”. NZD menjawab:

“Yah paling tidak lambat, dan kelambatan itu disusun dengan kemajuan yang cepat. Jadi biasanya tertinggal dengan kemajuan-kemajuan yang ada, terutamanya di segi ICT. Kita biasa merancang sesuatu tetapi terhambat oleh pendanaan dan tiba-tiba muncul hal yang baru begitu cepat dia melaju kita memburu lagi dari belakang”.

Penyelidik mencelah lagi dengan mengajukan soalan, “Untuk sekarang apakah langkah-langkah yang bapak terapkan untuk kemandirian dan untuk membawa murid-murid mencapai prestasi yang cukup tinggi?” NZD menjawab:

“Yah, kita kan membelajarkan anak-anak bagaimana paling tidak bisa diterima di industri-industri pariwisata (Pelancongan), meskipun berjasa SMA, yang kalau kita melihat selama ini kan, yang diterima yang berasal dari kejuruan. Nah bagaimana anak ini misalnya bisa lanjut, dia bisa masuk ke dunia perusahaan, perusahaan wisata. Yah... yang mulai berkembang selama ini terutama perhotelan, pusat jajanan dan sebagainya”.

Penyelidik mencelah lagi: “Itu ada di dalam visi misi itu yah pak?”. NZD menjawab: “Yah... terkandung di situ, kerana visi misi itu kan tidak terlepas dari muatan local, keperluan yang ada di situ”.

Dari ungkapan NZD sebagai pengetua sekolah di Sekolah D tersirat bahawa visi dan tujuan di Sekolah D lebih cenderung hanya sebagai formaliti, dan hanya dijadikan sebagai prasyarat di Sekolah D. Ertinya visi dan tujuan sekolah yang mestinya harus dijalankan oleh seluruh komponen Sekolah D kurang berlaku penerapannya.

Walaupun ungkapan yang mendarat daripada Pengetua Sekolah D ini tidak menunjukkan bagaimana matlamat masa depan yang ingin dicapai di Sekolah D, tapi sikap optimis untuk mengembangkan sekolah tetap terlihat dari gerak gerik badan yang diperlihatkan.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada guru-guru di Sekolah D iaitu ILHM, HSM dan DMY. “Bagaimana usaha sekolah dalam menyebarkan visi dan misi di sekolah ini?”.

ILHM memberi jawapan berikut:

“Yah...visinya kan kita bagaimana supaya sekolah itu bisa bersaing dengan sekolah-sekolah unggulan, bagaimana supaya bisa berkembang di dunia global, teknologi yang berkembang. Yah kami usahakan melalui visi itu, bagaimana supaya tidak ketinggalan informasi melalui ICT media dan elektronik sehingga visi misinya itu, bagaimana kita berusaha memfasilitasi (baik fasilitas sekolah maupun persiapan sumber daya manusianya sehingga bagaimana selanjutnya kita kembangkan anak-anak juga yang bisa keluarannya itu mereka bisa bersaing juga di pendaftaran-pendaftaran sekolah negeri, itu semua ada visi misinya di KTSP tapi belum ada dipajang (dipamerkan?)”.

Penyelidik mencelah, “Kenapa belum dipajang (dipamerkan) itu pak?”. ILHM menjawab: “Yah pernah dipajang (dipamerkan) di depan, tapi rusak, saya sudah punya ide itu untuk dipasang di depan kelas seni supaya aman dari cuaca”. Penyelidik mencelah: “Yang jelas sekarang ini belum dipajang (dipamerkan) di mana-mana kerana berkendala di persoalan cuaca, pak yah?”. Seterusnya ILHM menghuraikan bahawa beberapa tahun sebelumnya visi misi itu terpajang (masih dipamerkan) kerana berupa sepanduk yang terbuat dari plastik rosak disebabkan keadaan cuaca.

Apabila penyelidik mengajukan soalan: “Kira-kira pak bagaimana pendapat bapak kalau sekolah itu tidak memiliki visi misi?” ILHM menjawab:

“Yah... tentunya akan terombang ambing tanpa arah dan tujuan. Kalau cerita visi dan misi kan, seperti halnya kita berada di kapal di tengah laut tentunya kan visinya itu adalah nahkoda dan misinya itu fasilitas yang ada di kapal tentunya kalau suatu arah dan tujuan perjalanan pendidikan itu tanpa visi dan misi tentunya kita mau mencapai apa tanpa tujuan”.

Seterusnya dengan soalan yang sama penyelidik menemubual DMY. DMY menghuraikan: “Yah, itu meningkatkan kinerja (prestasi) disiplin, kemudian meningkatkan ilmu pengetahuan yang seperti itu yah”. Seterusnya penyelidik mengajukan soalan. “Bagaimana kalau sekolah tidak memiliki visi misi?”. DMY menjawab:

“Saya kira sama halnya [jika] tidak ada tujuan. Saya fikir visi misi itu adalah suatu acuan apa yang kita lakukan atau proses dalam mencapai tujuan yang ingin telah ditargetkan. Jadi kalau ada sekolah yang tidak memiliki visi misi itu tadi, [maka] tidak ada arah mau ke mana”.

Ungkapan dari DMY mengisyaratkan bahawa sebuah visi dan tujuan sangat diperlukan oleh sebuah organisasi apalagi lembaga pendidik yang memiliki tanggungjawab untuk mencerdaskan anak bangsa. Sebagaimana HSM memberikan komentar tentang visi dan tujuan di Sekolah D sebagai berikut:

“Kita hanya berorientasi pada proses pembelajaran dalam mewujudkan visi dan tujuan sekolah ini. Artinya masing-masing warga sekolah memiliki tanggungjawabnya sendiri-sendiri”.

Dari ungkapan tersebut menunjukkan bahawa salah seorang guru iaitu HSM menganggap bahawa ada tanggungjawab yang dipikul oleh guru atau pengelola sekolah, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan, “Siapa yang bapak libatkan dalam membuat visi misi sekolah ini?”. NZD sebagai pengetua Sekolah D menjawab:

“Yah komite (jawatankuasa) kami libatkan, pemerintah dari unsur lainnya juga kami libatkan. maksudnya masing-masing guru dan staf kami upayakan untuk bertanggungjawab pada bidangnya masing-masing ”

Jawapan pengetua Sekolah D disokong oleh HSM ketika memberi jawapan kepada soalan yang sama, iaitu:

“Semua terlibat dalam pembuatan visi misi ini, terutama orang tua (ibu bapa pelajar) itu di bahagian komite (jawatankuasa). Hal ini biasanya kami sosialisasikan ketika penerimaan siswa baru, atau pada saat pembahagian raport semesteran (laporan semester)”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada DMY, dan DMY menjawab:

“Yah pembuatan visi misi yah... kepala sekolah dengan beberapa wakaseknya (wakil pengetua sekolah) seperti itu, kalau guru-guru hanya mengikut kerana itu sudah jadi maksudnya sudah matang dan visi misinya memang tidak pernah berubah selama ini. Masalahnya visi misi yang berubah kalau misalkan

kepala sekolah berganti. Nah ini kepala sekolah abadi, masalahnya ada perjanjian yang tidak tertulis, tidak tersurat tapi tersirat”.

ILHM pula memberi respons berikut:

“Kita kan punya tim (pasukan) pengembangan sekolah yang terkait. Di situ ada pengawas, komite, kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan sebahagian dari guru”.

Dari jawapan-jawapan tersebut dapat disimpulkan bahawa sebuah visi dan tujuan sekolah dianggap sebagai sesuatu yang sudah diketahui oleh semua warga sekolah kerana ianya dirumuskan bersama antara pengetua sekolah, wakil pengetua, wakil guru-guru dan komite sekolah yang mewakili ibu bapa pelajar.

Demikian juga ketika penyelidik memberika soalan kepada NZD pengetua sekolah D; “Bagaimana usaha sekolah dalam menyebar luaskan visi misi di sekolah ini?”. Menurut NZD iaitu pengetua sekolah, penerangan tentang visi dan tujuan dilakukan pada ketika mesyuarat yang diadakan pada setiap hari Isnin. Penerangan kepada ibu bapa dan pelajar pula diberikan ketika ada pertemuan dan pada ketika penerimaan pelajar baru:

“Yah selalu, selalu kita adakan pertemuan, di pertemuan misalnya di [hari] penerimaan pelajar baru atau penamatan dan bukan hanya di sini, di luar juga kita selalu [lakukan] senantiasa membawa nama sekolah untuk berpartisipasi (ikut serta) dalam acara-acara yang ada kaitannya dengan lingkungan”.

Selanjutnya penyelidik bertanya soalan kepada NZD, “Bagaimana melaksanakan visi misi di bilik darjah?” NZD dengan penuh semangat menjelaskan, “Yah, itu kan ada di KTSP kurikulum jadi selalu orientasi ke sana. KTSP selalu disusun setiap tahun dan orentasinya selalu visi dan tujuan bagaimana kita meningkatkan”. Penyelidik dengan semangat yang sama bertanya soalan, “Kalau di luar bilik darjah?” NZD menjelaskan

bahawa, “Visi dan tujuan juga diwujudkan melalui pelaksanaan shalat dhuhur (sholat zohor) berjamaah sebelum pulang, ini untuk menjawab visi”.

Pertanyaan-pertanyaan serupa penyidik ajukan kepada guru-guru yang ditunjukkan oleh HSM, DMY, ILHM. Jawapan mereka mendukung bahkan memberikan penjelasan lebih jauh seperti penjelasan sejauhmana pelajar dan guru memahami visi misi sekolah ini, di mana DMY menjelaskan lebih lanjut: “Yah visi misi itu kan disampaikan di pertemuan komite. Jadi awal masuk pelajar itu di kelas 1, yah kalau anak-anak itu penerimaan pelajar baru orang tua pelajar dipanggil dulu jadi kita bertemu di situ, dipertemuan itulah disampaikan itu visi misi”. Penyidik bertanya lagi, “Di mana yang paling sering berlaku?” DMY menjawab “Disampaikan pada saat menjelang penerimaan pelajar baru”. Demikian pula jawapan yang sama daripada HSM: “Pada masa penerimaan pelajar baru”. ILHM pula memberi respons berikut:

“Di situ kan (apabila) ada rapat (mesyuarat) komite, sebelum proses pembelajaran berlangsung, tahun ajaran baru di situ. Kalau kita perlu pengembangan terhadap fasiliti sekolah, kita mengundang orang tua menjelaskan visi dan misi itu setelah mereka faham visi dan misi mereka mendukung visi dan misi itu, apakah berupa material atau sumbangan apapun”.

Selanjutnya penyidik melakukan pendalaman tentang penghayatan visi misi di sekolah D, dengan mengajukan soalan bagaimana ibu menghayati visi misi di sekolah ini, spontan DMY memberi respons: “Kurang di fahami karena kurang di realisasikan”. Demikian juga ILHM memberi respons: “Saya kira kurang terealisasi dengan baik tentunya berdampak pada tingkat pemahaman kita”. HSM pula menjawab: “Itulah *problem* sekarang kerana belum begitu dihayati”.

Pelaksanaan visi dan misi harus mendukung budaya semangat belajar, memberikan motivasi untuk mengembangkan karakter anak-anak yang beretika dan bermoral

sesuai dengan tuntutan agama dan bangsa, harapan masa mendatang ketika lulus dari sekolah dan kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi, pelajar menjadi orang yang berjaya sesuai dengan harapan dan cita-citanya.

Pihak pengurusan sekolah amnya dan pengetua sekolah khasnya senantiasa menggunakan setiap peluang yang ada untuk berkongsi dan mengingatkan warga sekolah tentang visi sekolah mereka. Sebuah visi dan misi dalam suatu organisasi akan semakin baik, ketika melibatkan beberapa unsur, termasuk di sekolah bukan saja guru, staf dan pengetua sekolah, pelibatan ibu bapa pelajar menjadi penting kerana visi dan misi yang dibuat adalah merupakan hasil daripada pemikiran mereka. Perkara ini nampak jelas wujud di Sekolah A, B, C dan D. Langkah strategi yang dilakukan di Sekolah A dan B dengan mempamerkan visi misi di beberapa dinding sekolah sehingga memudahkan seluruh warga sekolah mengingat, menghayati dan melaksanakan visi misi sekolah berbanding Sekolah C dan D tidak di pamerkan di dinding sekolah sehingga penyelidik menganggap bahawa Sekolah C dan D kurang memiliki upaya dalam mensosialisasikan visi misi kepada seluruh warga sekolah.

Berkaitan dengan fokus atau keutamaan terhadap tugas sebagai pemimpin sekolah, penyelidik telah menemu bual pengetua Sekolah A iaitu MST. Apabila penyelidik mengajukan soalan, “Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu ekstrakurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan?” MST menjawab:

“Itu [fokus utama ialah] tentang proses belajar mengajar (PBM), atau yang kita kenal lebih akrab dengan istilah PBM itu...Yang utama adalah proses belajar mengajar di kelas termasuk kegiatan ekstrakurikuler (kokurikulum)”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan: “Bagaimana tuan memastikan guru mengajar dan murid beanyakan mengenai pengajaran dan pembelajaran yang lebih spesifik, termasuk contoh nyata yang dilaksanakan di Sekolah A. MST memberi respons berikut:

“Kami selalu mengupayakan bagaimana suasana belajar selalu tercipta, bukan hanya di kelas tapi juga di luar kelas. Maksudnya di lingkungan sekolah, di sini ada wakil saya, bidang kesiswaan (Hal Ehwal Pelajar), bidang kurikulum. Struktur ini saya usahakan [supaya] tetap berjalan sebagaimana tugas dan fungsinya”.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan guru-guru di Sekolah A, iaitu RKY, SKR dan JN1. Apabila diajukan soalan yang sama, “Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu extra-kurikulum dan kurikulum, yang manakah program lakukan, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan? Mengapa?”. Ketiga-tiga guru menjawab:

SKR: “Yang pertama terfokus bagaimana guru-guru di sini memiliki tiga karakter iaitu, skill (kemahiran), sikap dan psikomoriknya (keterampilan.) sehingga ini sangat berpengaruh pada Proses Belajar Mengajar di kelas, dengan demikian sekolah kita meningkat prestasinya terutama pencapaian di kurikulum [tahun] 2013”.

RKY guru Biologi di Sekolah A pula memberikan penjelasan tentang fokus pengetua sekolah, iaitu:

“Pengetua sekolah [memberi] fokus kepada akademik dan non-akademik... supaya bisa (boleh) berjalan kedua-duanya, tapi jangan [pula] sampai non-akademik mengganggu akademik. Jadi kita selalu utamakan yang akademik. Meskipun [begitu] kita tetap tidak cegah pelajar [daripada] melakukan kegiatan non-akademik”.

Penyelidik dapat menjelaskan bahawa yang dimaksud non-akademik, adalah kegiatan-kegiatan kokurikulum, yang lebih berorientasi kepada pengembangan diri pelajar.

JN1 guru Matematik di Sekolah A pula, menghuraikan:

“Yah menurut saya fokus pada pengembangan yang berkaitan dengan sekolah ini [ialah] proses belajar-mengajar di dalam kelas...Pengetua sekolah sering keluar [memantau] kurikulum 2013, [kerana] sekolah ini dijadikan sekolah yang perlu untuk dicobalah (percubaan)... Yah ini kan kurikulum 2013, baru tahun ini dilaksanakan... Sekolah ini dianggap sebagai sekolah yang bisa (boleh) mengakomodir [melibatkan] sekolah-sekolah lain yang melaksanakan kurikulum 2013”.

Berdasarkan hasil temu bual dengan MST Pengetua Sekolah A dan RKY, SKR serta JNI, dapat dirumuskan bahawa tujuan keutamaan di Sekolah A, ialah tentang proses mengajar dan belajar supaya dapat berjalan dengan baik kerana bagi pengetua Sekolah A jika proses mengajar dan belajar berjalan lancar, maka aspek-aspek yang lain juga akan berdisiplin dan seterusnya matlamat pencapaian akademik akan tercapai. Beliau menjelaskan, “Kalau PBM jalannya disiplin maka lainnya juga akan ikut disiplin”. ungkap pengetua sekolah. Di Sekolah A secara implisit proses belajar adalah mengarah kepada pencapaian pendidikan yang berkualiti.

Berdasarkan kepada temu bual dengan MST Pengetua Sekolah A dan guru-guru di Sekolah A iaitu, RKY, SKR dan JNI dapat dirumuskan fokus atau keutamaan pengetua ialah terhadap proses akademik iaitu: (1) Proses pembelajaran yang berkualiti; (2) Kegiatan Akademik, (3) Kegiatan siswa yang mengarah kepada pengembangan diri, (4) Budaya disiplin, (5) Pelatihan-pelatihan (bengkel) baik untuk siswa maupun guru.

Seterusnya penyelidik mengunjungi Sekolah B. Melalui pemerhatian penyelidik terhadap proses akademik di Sekolah B, kelihatan di Sekolah B yang dikategorikan sekolah berprestasi tinggi dilengkapi dengan sarana yang lengkap, mulai dari pengaturan lingkungan sekolah di mana tempat peletakkan keretanya, tandas, kantin, sukan, makmal dan lain-lain. Seterusnya penyelidik bertanya kepada RHM, Pengetua Sekolah B: “Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama,

ialitu ekstrakurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan? Mengapa?”, RHM menjawab:

“Saya fokus terutama dalam (kepada) masalah akhlak supaya anak-anak di sini mempunyai akhlak, kerana di sini masalah prestasi itu tidak sulit untuk dikembangkan kerana anak-anak memang mau belajar...Jangan sampai anak-anak pintar, tapi akhlaknya amburadul(rosak). Maka [harus] ada keseimbangan antara prestasi dengan akhlaknya... Itu fokus saya, jadi saya tanamkan bagaimana karakter anak-anak di sekolah ini sehingga bisa dipadukan antara prestasi dengan perilaku”.

Berdasarkan jawapan oleh responden di atas dapat digambarkan bahawa di Sekolah B, selain peningkatan akademik, aspek moral pelajar juga menjadi sebahagian fokus keutamaan sekolah. Ini membawa pengertian bahawa proses akademik bukan sekadar agar pelajar-pelajar pandai dalam akademik, tetapi juga bagaimana mereka harus memiliki akhlak dan budi pekerti yang baik.

Berdasarkan respons RHM, iaitu Pengetua Sekolah B, keutamaannya adalah kepada aspek pencapaian akademik dan berjalan serentak dengan pembinaan akhlak pelajar. Secara ringkas dapat dikatakan fokus kepimpinan pengetua di Sekolah B adalah; (1) pembinaan karakter, dan (2) proses akademik.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan guru-guru di Sekolah B, iaitu AKD, RDY dan YTK. Apabila diajukan soalan yang sama, iaitu; “Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu ekstrakurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih di beri keutamaan?”, AKD iaitu wakil pengetua Sekolah B menjawab:

“Dalam standard, kita harus capai itu (akademik), kalau itu (akademik) semua sudah baik, yah kita katakan sekolah itu sudah bagus. Delapan standard itu yang digariskan oleh negara dengan setiap standard itu puluhan indikatornya”.

Penyelidik mencelah dengan mengajukan soalan, “Contoh nyata yang sudah dilaksanakan di sekolah ini pak?”. AKD menjawab:

“Contoh misalnya KTSP-nya (kurikulumnya) perlu ditangani agar standardnya dicapai... Selepas itu sarana...”.

Penyelidik melihat bahawa maksud ungkapan dari AKD, bahawa setiap sekolah memberi fokus kepada pencapaian 8 standard pendidikan yang telah ditetapkan oleh kerajaan, mulai dari standard proses belajar mengajar maupun kepada sarana dan prasarana.

YTK, menghuraikan:

“Yah katanya sih (bantu) dia mau melihat sekolah ini menjadi besar dalam semua hal, mau melihat pelajar masuk ke Perguruan Tinggi...Sarananya juga begitu, juga mau yang terbaik...”

RDY pula memberi respons berikut: “Bahawa fokus pengetua sekolah adalah pemenuhan 8 standard pendidikan [Indonesia]”.

Berdasarkan temu bual yang dilakukan oleh penyelidik, beberapa kesimpulan dapat dibuat, iaitu: (1) Peraturan akademik berlangsung mengikut peraturan yang tersedia, (2) Proses Akademik terfokus pada kegiatan akademik.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah C, iaitu HJR dengan soalan, “Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu ekstrakurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan? Mengapa”, HJR menjawab:

“Pertama...membangun tanggungjawab guru dan kedisiplinan, dan selanjutnya bagaimana kinerja (prestasi) atau fungsinya..., kemudian yang ketiga, fokus terhadap pembenahan (penambah baikan) pembangunan sekolah”.

Secara umum tiga aspek yang diutamakan oleh pengetua Sekolah C, ialah (1) Tanggungjawab, (2) Prestasi kerja serta (3) Pembangunan fizikal sekolah.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru di Sekolah C iaitu IRW, MJD dan HLM. Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama, ketiga-tiga guru tersebut menjawab seperti berikut.

IRW, iaitu guru BK menjawab:

“Kalau yang difokuskan iaitu (ialah) bagaimana guru itu tidak hilang jam mengajarnya dan pelajar itu tidak hilang jam belajarnya... ertinya kedisiplinlah. Yang kedua peningkatan SDM (Sumber Manusia) yang harus dimiliki oleh setiap guru serta paling tidak penguasaan ilmu pengetahuan”.

MJD wakil pengetua Sekolah C menyatakan:

“Yang sekarang ini pengetua sekolah terfokus dalam proses pembelajaran, beliau lebih mengutamakan proses ini [agar] berjalan dengan baik”.

HLM pula memberi jawapan berikut:

“Fokusnya ada dua, yang pertama iaitu fokus kepada peningkatan-peningkatan prestasi anak-anak dengan memperketat jam mengajar di kelas, dengan supervisi dan piket (guru jaga) sehari-hari. Focus yang kedua, yang membenahi (menambah baik) visi antara lain dalam ruangan dengan bantuan pemerintah-pemerintah”.

Jadi dapat disimpulkan bahawa keutamaan di Sekolah C masih bersifat pragmatis. Namun belum mencapai target yang ditetapkan. Misalnya dalam hal pembangunan fizikal sekolah. Walaupun aspek ini baik sebagai kelengkapan sarana dan prasarana sekolah, namun sebagai Sekolah Kerajaan sudah tentu hal tersebut telah difikirkan oleh pemerintah RI.

Seterusnya penyelidik berkunjung di Sekolah D. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada Pengetua Sekolah iaitu NZD, “Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu ekstrakurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan? Mengapa?”. NZD menjawab:

“...Yang menjadi fokus saya ialah orientasi kepada guru dulu kerana sekolah ini hanya ada beberapa guru SI...Jadi kami cuma fokuskan dulu untuk guru. Yah ketika guru sudah memiliki sumber daya yah bisa (baru boleh) diterapkan [perkara lain]. Jadi itu meningkatkan kualiti guru”.

Terlihat bahawa Pengetua Sekolah D iaitu NZD lebih fokus kepada pengembangan sumber daya guru, terutama kualiti pendidikan. Pertanyaan yang sama kami tanyakan kepada guru di Sekolah D iaitu, DMY dan beliau menjawab: “Yah, paling itu tadi (difokuskan) [ialah] kalau ada panggilan untuk *workshop* secepatnya ditanggapi oleh kepala sekolah”. Penyelidik mencelah dengan memberi soalan: “Berapa kali kira-kira ibu mengikuti pelatihan dalam satu tahun ini?”. DMY menjawab: “Selama setahun itu, tergantung dari mata pelajarannya, kalau saya sebagai guru Sejarah, yah... setahun paling dua kali tergantung panggilan dari Dinas kalau tidak ada, yah... tidak ada”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada HSM, iaitu guru Sosiologi: “Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu extra-kurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan? Mengapa?”. HSM menjawab: “Itu bagaimana guru-guru di sini itu [menjadi] berkualiti, jadi diutus (diarah) [supaya] ikut [mengikuti] pelatihan-pelatihan begitu”.

Demikian pula ILHM menjawab:

“Meningkatkan Sumber Daya Manusianya melalui Pelatihan-pelatihan interview dan lain-lain. Contohnya, kemarin Pemerintah merencanakan HUT ke-14, kepala sekolah sangat berusaha sekali bagaimana guru-guru di sini bisa keluar untuk menjadi Pembina atau pembimbing di sekolah-sekolah lain”.

Berdasarkan hasil temu bual di atas, dapat dirumuskan bahawa fokus atau keutamaan di Sekolah A dan B pada aspek ini memberi fokus kepada kegiatan belajar mengajar dan memberi fokus kepada kegiatan pengembangan diri, sedangkan di Sekolah C dan D di dapati proses belajar tidak diberi perhatian yang sewajarnya dan memberi fokus kepada pembangunan fizikal sekolah.

Seterusnya untuk mengetahui lebih jauh program perkembangan sumber manusia di Sekolah A, penyelidik melakukan temu bual dengan Pengetua Sekolah A iaitu MST. Apabila penyelidik mengajukan soalan, “ Bagaiamakah cara pengetua sekolah ini mempertingkatkan keterampilan guru-guru?” MST memberi respons berikut:

“...di sini kita adakan workshop kepada guru dulu. Jadi kita [lakukan] peningkatan individual apa sih (mengikut) kebutuhannya (keperluannya)”.

Penyelidik mencelah, “Contoh tentang peningkatan individu, terutama guru-guru yang bapak sampaikan?”. MST menjawab:

“Misalnya model pembelajaran, dalam waktu singkat ini kami buat workshop penilaian dan pengisian fokus kurikulum 2013. [Ini] kerana penilaian kurikulum 2013 mengalami perubahan seperti Perguruan Tinggi seperti nilai b, 1, 2, 3, 4 haa bagaimana ini kalau (boleh) guru-guru tau kalau tidak diadakan workshop”.

Penyelidik seterusnya mengajukan soalan; “Berapa kali program ini dijalankan dalam satu semester?”. MST menjawab:

“Dalam satu semester ini kita lakukan sebanyak 3 kali iaitu implementasi kurikulum K 13, Penilaian dan pengisian fokus kurikulum K 13 dan workshop metodologi mengajar”

Seterusnya untuk mengesahkan data yang diperoleh daripada MST, penyelidik melakukan temu bual dengan RKY, SKR dan JNI. Apabila penyelidik mengajukan

soalan, “Apakah program perkembangan keterampilan guru dijalankan di sekolah ini?”

RKY menjawab:

“Kami dalam beberapa hal, bapak kepek (Pengetua Sekolah) selalu mengadakan kegiatan workshop, terutama yang berhubungan dengan peningkatan kapasiti pengajaran”.

Penyelidik mencelah, “Contohnya bu?”

“Yah...seperti baru-baru ini, kami mengikuti workshop tentang metode evaluasi pembelajaran, dengan beracuan pada kurikulum 2013”.

SKR menghuraikan: “Pengembangan skill (keterampilan) guru-guru melalui pelatihan dan workshop”. Demikian juga YTK, mengungkapkan tentang program perkembangan keterampilan guru di Sekolah A.

“Kami dimotivasi untuk selalu mencari model-model pembelajaran yang lebih baik, inovatif oleh kepek (Pengetua Sekolah)”.

JNI menjelaskan bahawa pengetua Sekolah A selalu menganjurkan program-program supaya guru-guru muda dapat melanjutkan pelajaran ke peringkat S.2.

“Yah bagus, kerana seperti misalnya toh (peristilahan) dia suruh guru-guru muda itu ambil S.2. Jadi beberapa guru ada yang ambil S.2, malahan ada yang ambil di Jawa, yah kita melaksanakan”

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada tiga orang guru di Sekolah A : “Berapa kali program ini dijalankan dalam satu semester”. Ketiga-tiga guru tersebut menjawab 3 kali.

Berdasarkan hasil temu bual dengan MST Pengetua Sekolah A dan guru-guru RKY, SKR dan JNI, dapat dirumuskan bahawa di Sekolah A telah melaksanakan program perkembangan sumber manusia. Antaranya: (1) Melakukan kegiatan *workshop* yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran, (2) Memotivasi untuk melakukan

inovasi dalam pembelajaran, (3) Mendorong guru untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada RHM Pengetua Sekolah

B. Apabila penyelidik mengajukan soalan, “Bagaimana cara tuan mempertingkatkan keterampilan guru-guru?”. RHM menghuraikan:

“Kepala Sekolah harus memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru dan staf untuk mengikuti pelatihan-pelatihan untuk lebih mengembangkan profesionalismenya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan, dapat mengembangkan kurikulum sesuai mata pelajarannya yang lebih inovatif, menyenangkan dan lebih kreatif.”

Demikian juga AKD, sebagai wakil pengetua Sekolah B menyokong pernyataan RHM iaitu:

“Pengetua sekolah di sini selalu memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang studi (pengajian) yang kita ajarkan”.

Demikian juga dengan jawapan YTK, di mana YTK telah memberikan jawapan berikut tentang pengembangan sumber manusia.

“...Kami sebagai guru di sekolah ini, senantiasa diberikan motivasi untuk melakukan inovasi dalam pengajaran”.

Selain itu, RDY memberi respons berikut:

“Selain diskusi mengenai perkembangan pendidikan secara umum, beliau (pengetua sekolah) selalu memberikan bahan termasuk perkembangan strategi pengajaran dan pembelajaran, dan bagaimana mengembangkan kurikulum yang lebih kreatif”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah B; “ Berapa kali program ini dijalankan dalam satu semester?”. RHM menjawab: “ Dalam satu semester 2 sampai 3 kali”. Ini disokong oleh ketiga guru Sekolah B iaitu AKD, YTK dan RDY.

Berdasarkan hasil temu bual dengan pengetua sekolah dan tiga orang guru iaitu AKD, YTK dan RDY dapat dirumuskan bahawa program perkembangan sumber manusia di Sekolah B dilakukan melalui bengkel dan kursus, dan diskusi yang diberikan sepanjang masa kepada guru-guru. Dapat dirumuskan bahawa program perkembangan sumber manusia yang dijalankan di Sekolah A dan B ialah menjalankan kursus dan bengkel untuk guru-guru.

Seterusnya penyelidik ke Sekolah C dan menemubual HJR, iaitu pengetua sekolah. Apabila diajukan soalan. “Bagaimana cara tuan mempertingkatkan keterampilan?”, beliau menjawab:

“Di sini kurang lebih 20 guru sudah naik pangkat IVB. Saya cuma kasi (beri) motivasi dan semangat [supaya] mereka berubah *mindset* mereka... Yang ke-2 ialah peningkatan kinerja (prestasi) mereka”.

Penyelidik mencungkil lagi. “Bagaimanakah cara bapak HJR sebagai pengetua Sekolah C lakukan sehingga mencapai prestasi dan dapat dipertahankan atau jika mungkin lebih ditingkatkan”. HJR memberi jawapan berikut:

“Yah, kita berikan reward (ganjaran) ...dan apresiasi dukungan dan apresiasi moral. Kalau mengenai sanksi (Hukuman) hanya dalam bentuk pembinaan. Sering saya panggil, saya surati dan tanya guru yang masih kurang aktif... sanksinya (Hukuman) hanya dalam bentuk teguran”.

Secara umum empat hal yang diutamakan oleh Pengetua Sekolah C iaitu, (1) Kesadaran akan perubahan; (2) Peningkatan prestasi kerja. Pernyataan HJR tersebut disokong oleh IRW, iaitu guru BK:

“Kalau keteladanan kami sangat rasakan bagaimana pengetua sekolah sudah memperlihatkan pada kami”.

Penyelidik bertanya lagi. “Boleh diberikan contohnya pak IRW?”.

“Pak pengetua sekolah selalu datang lebih pagi (awal). Kemudian jika ada aturan atau kebijakan yang dia keluarkan, biasanya beliau memberikan contoh

lebih dahulu, misalkan persoalan pakaian yang harus digunakan saat mengajar”.

Senada dengan itu MJD iaitu wakil pengetua Sekolah C pun menyatakan:

“Kinerja (prestasi kerja) yang baik selalu beliau utamakan kerana bagaimanapun teman-teman guru di sini selalu melihat patokan (penanda aras) yang disiplin melaksanakan, dan itu dicontohkan oleh pengetua sekolah”.

HLM pula memberi respons berikut:

“Bukan hanya mempertahankan mungkin akan meningkatkan lagi menurut saya, dengan cara saya liat (lihat) kepala sekolah itu membuat suatu sistem kebersamaan untuk kita dan membuat pola secara bersama-sama dan kita ada komitmen apa yang harus kita bikin untuk kedepan”.

Pada kesempatan yang lain penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua Sekolah D. Penyelidik bertanya “Bagaimanakah cara tuan mempertingkatkan keterampilan guru-guru?”, NZD sebagai pengetua Sekolah D menghuraikan:

“Kalau peningkatan kemampuan guru yahlh... diutus (dijalankan) latihan-latihan yang sesuai [dengan] bidangnya. Juga saya anjurkan kuliah... ada beberapa guru sudah S.I. Yah, ketika guru sudah memiliki sumber daya, yah bisa [mudah] diterapkan. Jadi itu [alan] meningkatkan kualiti guru”.

Selanjutnya penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru Sekolah D iaitu HSM, DMY dan ILHM. Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama: “Bagaimanakah Pengetua melakukan program perkembangan keterampilan guru di sekolah ini?”. HSM, DMY dan ILHM menjawab:

HSM: “Untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah ini, guru diikutkan (dikehendaki hadir) latihan-latihan. Sekarang ada 2 orang yang diutus ikut latihan, yah begitu...”

DMY: “Ikut (mengikuti) latihan-latihan”.

Penyelidik mencelah, “Berapa kali guru-guru mengikuti latihan dalam satu tahun?”.

DMY menjawab: “Selama setahun itu, tergantung dari mata pelajarannya. Kalau saya sebagai guru Sejarah, yah setahun paling dua kali tergantung panggilan dari Dinas kalau tidak ada yah tidak ada”.

ILHM: “Kalau tenaga mengajar tetap, kami meningkatkan sumber daya manusianya melalui latihan-latihan. Contohnya kemarin pemerintah merencanakan HUT ke-14... Kepala sekolah sangat berusaha sekali bagaimana guru-guru sekolah ini bisa keluar untuk menjadi pembina atau pembimbing di sekolah-sekolah lain”.

Berdasarkan hasil temu bual yang dilakukan kepada NZD pengetua Sekolah D dan tiga orang guru-guru iaitu HSM, DMY dan ILHM, dapat disimpulkan bahawa pengetua Sekolah D melakukan program perkembangan sumber manusia kepada guru-guru di Sekolah D melalui keikutsertaan dalam latihan-latihan yang dilakukan oleh pihak Dinas Pendidikan dan menganjurkan kursus, terutama kepada guru yang hanya memiliki diploma di mana guru-guru ini seterusnya berjaya memperoleh S1.

Berdasarkan hasil temu bual antara Sekolah A, B, C dan D didapati fokus atau keutamaan pengetua sebagai pemimpin sekolah adalah untuk mencapai prestasi tinggi. Namun begitu secara khususnya terdapat beberapa perbezaan dari segi amalannya antara sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah terutama daripada segi: (1) Visi dan Tujuan: Di Sekolah A dan B didapati seluruh warga sekolah menghayati visi yang hendak dicapai dan bagaimana mencapainya, manakala di Sekolah C dan D warga sekolahnya tidak menghayati akan visi yang hendak dicapai. (2) Proses Pengajaran dan Pembelajaran: Dalam aspek ini, didapati di Sekolah A dan B memberi fokus kepada bagaimana proses pengajaran dan pembelajaran sepatutnya berlangsung dan memberi fokus kepada kegiatan pelajar

yang mengarah kepada pengembangan diri, sedangkan di Sekolah C dan D didapati proses pengajaran dan pembelajaran tidak diberi perhatian yang sewajarnya dan memberi fokus yang lebih kepada pembangunan fizikal sekolah. (3) Pengurusan Sumber Manusia: Penyelidik mendapati di sekolah berprestasi tinggi iaitu Sekolah A dan B, program peningkatan keterampilan atau kemahiran guru dijalankan dengan kerap, manakala sekolah C dan D kurang melaksanakan program peningkatan kemahiran guru.

Berdasarkan temu bual yang dijalankan ke atas 4 (empat) orang pengetua dan 12 (dua belas) orang guru, penyelidik memperoleh rumusan sebagai berikut:



UUM
Universiti Utara Malaysia

Jadual 4.2

Penemuan Temu Bual Tentang Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah A, B, C dan D

No	Gaya Pengetua	Kepimpinan	Kekerapan			
			Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Pemantauan Pengajaran Guru		15 kali	15 kali	3 kali	3 kali
2	Pemantauan Pembelajaran Murid		15 kali	15 kali	3 kali	3 kali
3	Pengawalan Disiplin Murid		Kawalan disiplin dilakukan setiap hari	Kawalan disiplin dilakukan setiap hari	Kawalan disiplin dilakukan hanya sekali seminggu	Kawalan disiplin dilakukan hanya sekali seminggu
4	Pemastian Visi Misi Dihayati Guru		Kepala Sekolah melakukan aktiviti ini pada setiap minggu	Kepala Sekolah melakukan aktiviti ini pada setiap minggu	Sangat jarang dilakukan. Hanya satu kali dalam satu semester	Sangat jarang dilakukan. Hanya satu kali dalam satu semester
5	Fokus Kepada Pengajaran dan Pembelajaran		Sangat berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran	Sangat berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran	Kurang fokus kepada pengajaran dan pembelajaran	Kurang fokus kepada pengajaran dan pembelajaran
6	Latihan Dalaman Kepada Guru-guru		4 kali/tahun	4 kali/tahun	2 kali/tahun	2 kali/tahun

4.4.1.1.3 Analisis Dokumen

Berdasarkan hasil analisis dokumen di keempat-empat sekolah sampel, penyelidik mendapati untuk aspek pemantauan pengajaran guru bahawa sekolah-sekolah tersebut telah memiliki laporan penyeliaan oleh pengetua pengetua sekolah atau pengawas sekolah. Untuk aspek pemantauan pembelajaran murid pula berupa laporan rekod peperiksaan (Lampiran 12). Demikian juga peraturan akademik yang di dalamnya mengandungi jadual belajar, visi dan matlamat sekolah (Lampiran 10 Peraturan Akademik).

4.4.2 Sikap dan Tingkah Laku Guru

4.4.2.1 Soalan Kajian 2: Apakah sikap dan tingkah laku guru-guru di sekolah-sekolah menengah atas yang berprestasi tinggi dan rendah di Makassar?

Bahagian ini memaparkan data pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku guru-guru di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sekolah-sekolah berprestasi rendah.

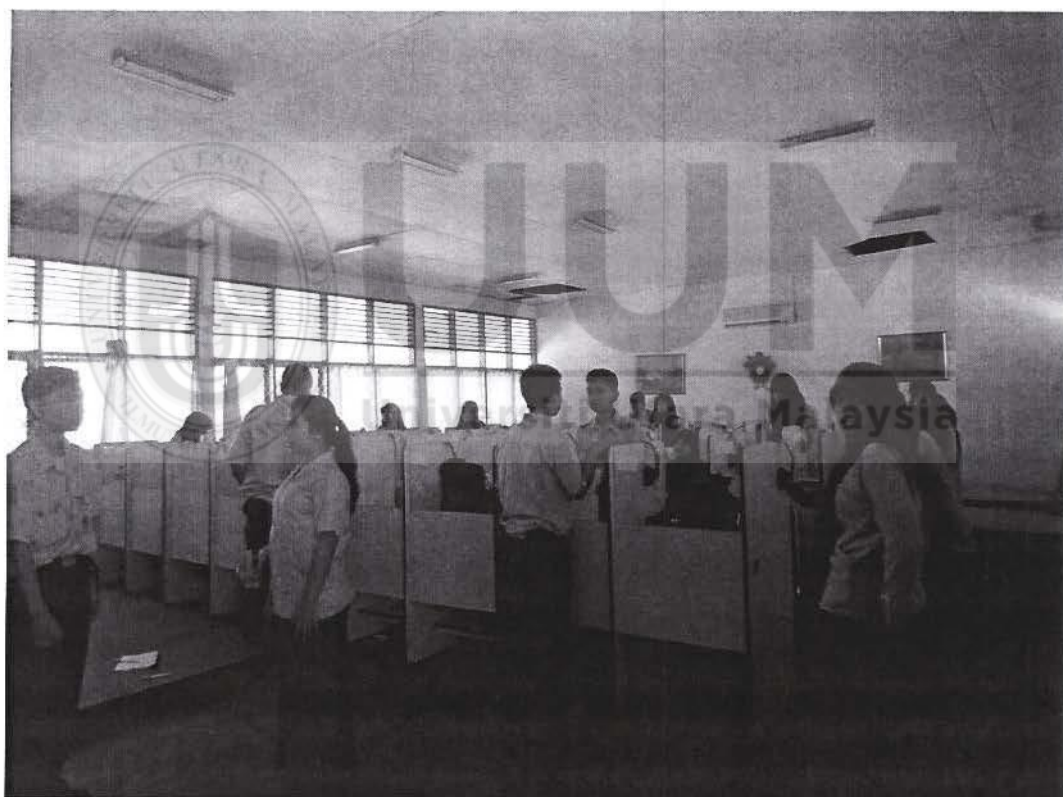
4.4.2.1.1 Pemerhatian

Mengenai sikap dan tingkah laku guru, penyelidik membuat pemerhatian ke atas guru-guru di keempat-empat sekolah yang dikaji. Berdasarkan pemerhatian selama 15 hari bagi setiap sekolah, didapati guru-guru di Sekolah A dan B mempunyai komitmen yang tinggi, di mana guru-guru di Sekolah A dan B sentiasa masuk kelas lebih awal dan tepat mengikut jadual waktu yang ditetapkan dan mereka melaksanakan pengajaran dengan bersungguh-sungguh dengan kecekapan dalam penyampaian pengajarannya, manakala guru-guru di Sekolah C dan D, didapati guru-gurunya kurang komited di mana guru-guru di Sekolah C dan D ramai yang lambat datang ke sekolah dan tidak mengajar mengikut jadual yang ditetapkan.

Pada pemerhatian penyelidik guru-guru di Sekolah A dan B adalah terdiri daripada guru-guru yang tinggi tahap efikasinya kerana mahir dalam pengajaran dan dalam menghadapi persoalan-persoalan yang dihadapi pelajar. Sesi pengajaran guru-guru di Sekolah A dan B adalah teratur dan mengikuti rancangan pengajaran yang dimulakan dengan melakukan soal jawab pengukuhan pelajaran yang lalu, menjelaskan matlamat pengajaran diikuti dengan penyampaian pengajaran, sesi soal jawab, penilaian dan diakhiri dengan penutup atau kesimpulan. Selain itu didapati guru-guru Sekolah A dan

B juga berusaha menyampaikan kandungan pengajaran dengan bersungguh-sungguh untuk memberi kefahaman kepada pelajar-pelajarnya.

Di Sekolah C dan D iaitu sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah berprestasi rendah, penyelidik mendapati dalam sesi pengajaran di bilik darjah guru-gurunya telah melakukan langkah yang sama seperti guru-guru di sekolah lain, tetapi yang berbeza adalah tahap kesungguhan yang rendah dalam memberi kefahaman kepada pelajar-pelajarnya, serta penggunaan kaedah mengajar yang tidak menarik dan membosankan, bahkan ada ketikanya guru hanya duduk di kerusi sambil membaca buku teks.



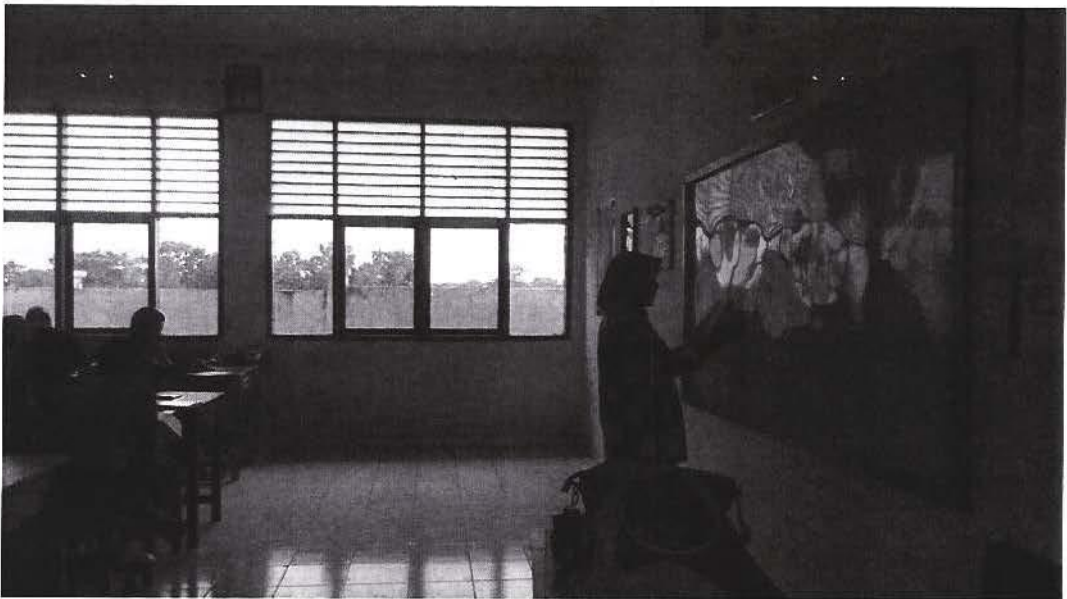
Rajah 4.4. Proses Mengajar Belajar di Sekolah A



Rajah 4.5. Proses Mengajar Belajar di Sekolah B



Rajah 4.6. Proses Mengajar Belajar di Sekolah C



Rajah 4.7. Proses Mengajar Belajar di Sekolah D

Jadual 4.3
Penemuan Pemerhatian Tentang Sikap dan Tingkah Laku Guru Sekolah A, B, C dan D.

NO	Sikap dan Tingkah Laku guru	KEWUJUDAN			
		Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Ketepatan waktu mengajar	Sangat Tepat	Sangat Tepat	Kurang Tepat	Kurang Tepat
2	Komited terhadap tugasnya	Sangat komited	Sangat Komited	Kurang Komited	Kurang Komited
3	Motivasi kerja	Sangat bermotivasi	Sangat bermotivasi	Kurang bermotivasi	Kurang bermotivasi
4	Kemahiran dan Keyakinan dalam pengajaran	Sangat yakin dan mahir	Sangat yakin dan mahir	Kurang yakin dan mahir	Kurang yakin dan mahir

4.4.2.1.2 Temu Bual

Dalam temu bual untuk mengenal pasti sikap dan tingkah laku guru, temu bual pertama dilakukan ke atas pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah A. Penyelidik menemubual pengetua Sekolah A iaitu MST. Penyelidik mengajukan soalan: “Pada

pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?”. MST menjawab:

“Pada saya, guru-guru yang berkesan sanggup melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab, komitmen tinggi, bermotivasi dan cekap. Alhamdulillah, guru-guru di sini masuk kelas tepat waktunya. Selain ketepatan waktu guru-guru juga mempersiapkan persiapan mengajar seperti Rencana Persiapan Pengajaran karena itu jadi pedoman, absen, dan bahan ajar dengan baik”.

Untuk mengesahkan data temu bual tersebut, penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru iaitu SKR, RKY dan JNI. Apabila diajukan soalan: “Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?”. SKR menjawab:

“Saya kira selaku guru berkesan, yang pertama adalah bertanggung jawab atas tugas sebagai guru dan berdisiplin.”

RKY pula menjawab:

“Selaku guru tentunya kita memikul amanah yang besar untuk meningkatkan kualitas anak didik... [maka guru] harus memiliki rasa tanggungjawab terutama masuk sesuai jam saya. Kalaupun saya tidak datang saya melapor supaya ada yang masuk untuk menggantikan saya”.

Demikian pula JNI seorang guru Matematik memberi respons begini:

“(Ber)Tanggungjawab selaku guru harus dimiliki karena pekerjaan guru itu pilihan kita, terutama mengajar sesuai jamnya, kalau tidak datang ada guru piket yang gantikan”.

SKR sebagai guru Ekonomi selanjutnya memberi respons berikut:

“Yah....seorang guru itu memang tugas dia harus memiliki persiapan administrasi, mulai dari RPP nya, program tahunannya, program semesternya kemudian absen (daftar hadir) daftar nilai itu seorang guru wajib”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua sekolah A tentang kepatuhan terhadap rancangan yang dibuat: “Pada penilaian tuan, apakah sikap dan tingkah laku guru yang menonjol di sekolah ini?”. MST menghuraikan:

“...Sikap dan tingkah laku guru yang paling menonjol adalah kesetiaan kepada pekerjaannya, kesadaran terhadap tanggung jawabnya sebagai guru, dalam proses belajar mengajar tidak asal-asalan jadi proses belajar mengajar berjalan dengan lancar”.

Untuk mengesahkan pernyataan MST pengetua Sekolah A, penyelidik menanyakan tentang sikap dan tingkah laku yang guru yang menonjol di sekolah ini kepada ketiga-tiga guru di Sekolah A, iaitu SKR, RKY, dan JNI. SKR memberikan respons berikut:

“Yahsemua guru itu berkomitmen dalam melaksanakan arahan yang ditentukan Sekolah A”.

RKY pula memberi respons berikut:

“Yah itu kita patuh kerana harus sesuai dengan rencana kita kan di situ ada metodenya seperti LKS”.

JNI pula memberi jawapan berikut: “Guru-guru di sini sangat patuh kepada peraturan”.

Penyelidik kembali mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah A, “Bagaimana kalau pelajar belum menguasai materi (mata pelajaran) yang telah diberikan dan apa pula tindakan guru?”, MST menjawab:

“Yah kalau ada yang tidak lulus, [murid itu] di [beri] *remedial* (pemulihan), kerana syaratnya itu bahawa anak yang lulus sampai Kriteria Minimalnya. Kalau tidak lulus tentu diadakan pemantapan pembelajaran dulu, guru harus janji kepada siswa (murid) bahawa kita belajar ilmiah dengan mantap setelah itu baku janji siswa kapan (bilamana) mengulangi ini sehingga tidak ketinggalan”.

Seterusnya penyelidik kembali mengajukan soalan kepada MST pengetua Sekolah A, “Bagaimana sekiranya pengetua meminta guru-guru melaksanakan pelajaran tambahan di waktu petang?”. MST menjawab:

“Kalau dianjurkan kelas (pelajaran) tambahan, supaya tuntas.... Saya dapati rata-rata guru melaksanakannya dengan baik”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan MST iaitu pengetua Sekolah A, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu SKR, RKY, dan JNI; “Bagaimanakah kalau sekiranya didapati ada pelajar-pelajar belum menguasai sesuatu tajuk, apakah tindakan guru?”.

SKR memberi respons:

“Kalau ada yang tidak mencapai.... itulah gunanya remedial (pemulihan)”.

Selari dengan jawaban SKR, RKY memberi jawapan:

“Kalau ada yang tidak mencapai... kan ada (diadakan) remedial (pemulihan)”.

Seterusnya JNI pula memberi respons:

“Dalam memantau prestasi siswa untuk bidang studi saya yah...bu, perkembangannya dari waktu ke waktu saya bukukan (rekodkan), dan kalau ada siswa (murid) yang tidak mencapai prestasi di kelas saya kasi (berikan) tugas-tugas untuk dikerjakan atau kita adakan remedial”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada MST pengetua Sekolah A, “Sudah berapa kali guru-guru datang buat kelas ekstra (tambahan) waktu petang?” MST menjawab:

“Kalau kelas dua belas semester ini intensif untuk mata pelajaran IPA sebanyak 4 kali satu bulan satu mata pelajaran sekarang sudah masuk bulan ke 3. itu kelas 12 kalau kelas 10 dan 11 mata pelajaran IPA itu perlu diulang-ulang baru anak-anak mengerti”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan MST pengetua Sekolah A, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu SKR, RKY, dan JNI, “Sudah berapa kali bapak/ibu datang buat kelas ekstra (tambahan) waktu petang?”.

SKR sebagai guru ekonomi memberi jawapan:

“Kalau saya ekonomi jadi *remedial* saya lakukan di jam cadangan, jadi setiap kali ada yang tidak tuntas”.

RKY pula memberi jawapan berikut:

“Kalau di kelas 12 menjelang ujian kita lakukan setiap hari ini sudah masuk bulan ketiga”.

JNI pula memberi respons berikut:

“Ini menjelang ujian akhir di kelas 12, jadi kita lakukan setiap hari”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada MST pengetua Sekolah A “Kalau ada guru diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah mereka tetap memilih jadi guru?”. MST menjawab;

“Saya kira [guru-guru di sini] tetap menjadi guru, kerana guru-guru di sini sudah teruji pengabdianya”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan MST pengetua Sekolah A, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu SKR, RKY, dan JNI; “Kalau diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah mereka tetap memilih menjadi guru?”. SKR menjawab: “Saya tetap menekuni profesi saya dengan baik”. RKY pula memberi respons berikut: “Kalau saya sangat mencintai profesi saya”. JNI menjawab: “Guru itu panggilan tugas saya”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah A, iaitu MST;

“Pernahkah bapak mengajukan mutasi (tukar) ?”. MST menjawab:

“Kalau kepala sekolah itu kan jabatan yang diberikan oleh dinas itu pengembangan karier namanya, tapi kalau guru, saya jadi guru di SMA B itu sudah lima belas tahun saya tidak pernah minta pindah, sebab kalau kita pindah selalu kita jadi guru baru tidak pernah jadi guru senior, makanya saya tidak suka pindah kalau sudah nyaman di situ”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada guru-guru di Sekolah A, ketiga-tiga guru berkenaan memberi respons sebagai berikut:

SKR: “Saya tidak pernah minta pindah karena saya merasa sudah nyaman”.

RKY: “Di sini adalah sekolah terbaik bagi saya, dan saya tidak mau pindah”.

JNI: “Tidak. Saya sudah senang di sekolah ini”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada MST iaitu pengetua Sekolah A: “Bagaimana sikap bapak selaku guru kalau diberi mata pelajaran lain yang bukan bidang bapak?”, MST menjawab: “Tidak boleh seperti itu karena sekarang orientasi profesional, guru mesti mengajar sesuai (mengikut) bidangnya”.

Soalan yang sama penyelidik ajukan kepada guru-guru di Sekolah A iaitu, SKR, RKY dan JNI. Ketiga-tiganya memberi jawapan berikut.

SKR: “Saya kira tidak boleh seperti itu, kalau pun ada dia mempunyai kompetensi mengajarkan mata pelajaran itu”.

RKY: “Saya tidak mau cukup itu saja”

JNI : “Saya tidak mau tidak sesuai dengan bidang saya”.

Berdasarkan temu bual ke atas pengetua dan guru-guru di Sekolah A menunjukkan bahawa guru-guru di Sekolah A mempunyai komitmen yang tinggi terhadap sekolah dan profesion. Komitmen guru di Sekolah A ditunjukkan melalui kesetiaan mereka kepada sekolah. Indikator-indikator ini menunjukkan bahawa tahap komitmen guru di Sekolah A adalah sangat tinggi.

Kemudian penyelidik menemu bual pengetua dan guru-guru di Sekolah B. Penyelidik bertanya kepada pengetua Sekolah B iaitu RHM, “Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?” Pengetua memberi respons berikut:

“...guru yang berkesan adalah guru yang memiliki tanggung jawab besar terhadap profesinya terutama masalah kehadirannya di sekolah misalnya tidak sempat dating... yah telepon saya, jangan saya dijadikan patung di sini. Saya

tidak tau apakah ke sasar, atau ada di rumah atau mungkin ada yang penting sekali yang tidak bisa kita hindari. Kerana itu tolong telpon saya dan saya akan terima”.

Pada prinsipnya apa yang diungkapkan oleh RHM pengetua Sekolah B mengandungi aspek tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya termasuk di dalamnya masalah kedisiplinan iaitu masuk mengajar tepat pada waktunya. Apa yang dinyatakan oleh pengetua Sekolah B, diakui oleh ABK iaitu wakil pengetua bidang kurikulum dengan memberi jawapan berikut:

“Oh guru yang berkesan adalah guru yang melaksanakan tugasnya dengan baik, memiliki komitmen yang tinggi dan punya integriti peribadi yang tinggi dan tepat waktu”.

Hal tersebut disokong pula oleh ibu YTK, yang telah mengajar selama 20 tahun di Sekolah B:

“...Guru yang berkesan adalah guru yang memiliki tanggung jawab besar terhadap profesionnya... termasuk sangat disiplin terhadap jam mengajar”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada RDY seorang guru Matematik di Sekolah B, RDY memberi respons berikut:

“Saya kira guru berkesan adalah guru yang memiliki motivasi yang tinggi terhadap tugasnya ...”

Penyelidik mengemukakan soalan selanjutnya kepada RHM, “Pada penilaian tuan apakah sikap dan tingkah laku guru yang paling menonjol di sekolah ini?” RHM pengetua Sekolah B menjawab:

“Tingkah laku guru yang paling menonjol ialah guru-guru memiliki tanggungjawab sebagai guru. Komitmen mereka tinggi dan patuh kepada peraturan sebagai guru.”

Selanjutnya ABK wakil pengetua Sekolah B yang juga guru bahasa Inggeris menyatakan: “Saya akur dengan peraturan yang menetapkan supaya guru menyediakan RPP (Rancangan Pengajaran Pembelajaran) sebelum masuk kelas. Kerana ini satu tanggungjawab guru”. Demikian juga, YTK menyatakan perkara yang sama: “Yah ada kan kita perlu komited kepada kerja kita. Kerana itu rencana pembelajaran itu saya sudah siap sebelum masuk ke sekolah. Guru mesti patuh kepada aturan ini”. Demikian juga jawapan RDY: “Yaah guru-guru di sini tinggi komitmennya”.

Kemudian penyelidik kembali bertanya kepada RHM, “Apakah mereka patuh mengikuti alur dari rancangan pengajaran tersebut?”. RHM memberi jawapan berikut:

“Saya belum tau persis, tapi itu ada pemantauan, tapi kadang-kadang kita lihat kan ada namanya supervise. Yah kan supervise itu kita sampaikan tentu sudah siap semua tapi kadang saya masuk setelah pembelajaran tapi saya tidak lakukan saat proses tapi setelahnya baru saya tanya apa materinya ibu baru saya lihat RPP nya. Oh ternyata sesuai... tapi belum pernah saya dapatkan yang tidak sesuai”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada AKD, dan beliau memberikan respons berikut:

“Yah kita harus ikut pada rancangan pengajaran. Supaya tujuan pembelajaran tercapai”.

Demikian juga dengan jawapan YTK iaitu:

“Yah ada kan kita punya rencana pembelajaran itu saya sudah siap sebelum masuk ke sekolah”.

Bahkan untuk lebih memperkuat pernyataan di atas RDY memberikan komentar:

“Jadi kita berpedoman pada RPP tersebut”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada RHM: “Bagaimanakah kalau sekiranya guru tahu ada pelajar-pelajar belum menguasai sesuatu tajuk?”. RHM menjawab:

“Setiap kali setelah melakukan proses pembelajaran selalu diberikan tes (ujian) formatif. Ini untuk mengetahui ketuntasan belajar siswa, kalau ada yang tidak tuntas apa kerana ada masalahnya atau bagaimana siswa itu diberi tugas-tugas untuk sampai kepada ketuntasan. Kerana itu guru perlu memastikan siswa tercapai matlamat belajarnya”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada AKD, YTK dan RDY guru-guru Sekolah B: “Bagaimanakah kalau sekiranya bapak/ibu tahu ada pelajar-pelajar yang belum menguasai sesuatu tajuk, apakah tindakan guru?”.

AKD memberi resopns:

“Itu tadi yang pertama nilai akademiknya, ke-2 nilai pengembangannya, ini tentunya diperoleh dari ujian, yah kalau yang prestasinya rendah kan kita ada yang namanya remedial (pemulihan), kalau yang tinggi kita hanya kasi (beri) pengayaan”.

Demikian juga jawaban YTK :

“Setiap hari setelah selesai satu KD dengan beberapa indikator yang harus dicapai kita kasih ulangan formatif namanya, kemudian ujian tengah semester, kalau ada yang tidak mencapai indikator, dilakukan perbaikan itu”.

Bahkan untuk lebih memperkuat pernyataan di atas RDY memberi jawapan berikut:

“Kalau saya liat nilainya, kalau ada memang anak-anak yang rendah sekali atau katakan tidak sampai KKM nya, kita ujian ulang *remedial*”.

Seterusnya penyelidik kembali mengajukan soalan kepada RHM pengetua Sekolah B, “Bagaimana sekiranya pengetua meminta guru-guru melaksanakan pelajaran tambahan di waktu petang?”. RHM menjawab: “....Yaah saya kira guru-guru siap (sanggup menerima tugas dengan rela)”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan RHM pengetua Sekolah B, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu AKD, YTK, dan RDY, “Bagaimanakah sekiranya pengetua meminta guru-guru melaksanakan pelajaran tambahan di waktu petang?”. Ketiga-tiga guru AKD, YTK dan RDY memberi respons: “Siap (tiada masalah)”. Penyelidik mencelah, “Meski pun dilakukan secara sukarela dan tidak ada honornya (habuan)?”. AKD, YTK dan RDY menjawab.

AKD: “...yah karena itu tanggung jawab bu”.

YTK: “...Yah bu demi kepentingan siswa kita”.

RDY: “...sudah biasa itu bu”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada RHM pengetua Sekolah A “Kalau ada guru diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah mereka tetap memilih jadi guru?”. RHM menjawab: “Kalau itu bu, coba tanya ke guru-guru tapi kalau saya [secara] peribadi ini adalah tugas yang diamanahkan oleh Allah SWT, dan ini berubah jadi kewajiban”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan RHM pengetua Sekolah B, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu AKD, YTK, dan RDY, “Kalau diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah anda tetap memilih jadi guru?” Ketiga-tiganya menjawab: “...yah tetap jadi guru”.

Seterusnya ketika penyelidik mengajukan soalan kepada RHM pengetua sekolah B;

“Bagaimana sikap bapak sekiranya dimutasi (ditukar) ke sekolah lain? ”.

RHM memberi respons:

“Kalau dimutasi kan itu pihak atasan kita, pasti kita terima dan pasti ada alasan-alasan tertentu kenapa kita dimutasi mungkin diberi jabatan dan lain-lain”.

Penyelidik mencelah dengan soalan, “Pernahkah bapak minta untuk dimutasi ke sekolah lain?”. RHM menjawab: “Tidak pernah... saya sudah nyaman di sini”. Jawaban yang sama diberikan oleh guru-guru Sekolah B. AKD: “Saya tidak pernah minta pindah, di sini saya sudah tahu situasi, sudah saling mendalami teman-teman”. RDY: “Tidak pernah minta pindah”. YTK: “Saya tidak pernah minta pindah. Sudah senang di sini”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada RHM iaitu pengetua Sekolah B: “Bagaimanakah sikap bapak/ibu kalau diberi mata pelajaran lain?”.

RHM memberi respons sebagai berikut:

“Sekarang ini guru harus mengajar sesuai keahliannya kerana berdasar pada konsep guru profesional yaitu mengajar sesuai bidangnya. Jadi kalau ada guru mengajar bukan bidangnya bererti tidak profesional kan”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru di Sekolah B masing-masing memberi respons begini.

AKD: “Tidak boleh, tidak profesional, 24 jam harus bidang studinya kalau mengajar bukan bidang studi itu tidak dihitung”.

YTK: “Saya tidak mau... siapa tahu anak-anak kurang faham”.

RDY: “Itu berat, tapi kalau ditugaskan apa boleh buat, sebenarnya berat”.

Berdasarkan hasil temu bual dengan pengetua sekolah dengan guru-guru di Sekolah B dapatlah diberi gambaran bahawa guru-guru di Sekolah B mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tugas masing-masing. Selain itu, guru-guru juga kelihatan bersungguh-sungguh melaksanakan kerjanya semata-mata untuk pelajar dan sekolah.

Seterusnya penyelidik ke Sekolah C untuk mengetahui sikap dan tingkah laku guru. Penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah C. Kepada pengetua Sekolah C, penyelidik mengajukan pertanyaan pertama, “Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?”. HJR iaitu pengetua Sekolah C yang masih baru menjawat jawatan sebagai pengetua di sekolah ini memberi respons berikut:

“Pada saya, ciri-ciri guru yang berkesan ialah guru yang bertanggungjawab terhadap tugasnya selaku guru, iaitu melakukan proses belajar mengajar dengan baik, berdisiplin dan berkomitmen tinggi”.

Berdasarkan jawapan HJR Pengetua Sekolah C, penyelidik menemu bual MJD iaitu wakil pengetua bidang kurikulum, dan beliau memberi respons berikut:

“Ciri-ciri guru yang berkesan adalah guru yang memiliki komitmen dan kesedaran terhadap tugasnya”.

Pada kesempatan tersebut, penyelidik juga mengemukakan pertanyaan kepada MJD tentang ciri-ciri guru yang berkesan. MJD menjawab:

“Yah ciri-ciri guru yang berkesan iaitu guru yang sentiasa meningkatkan kinerja (prestasi) nya..”.

Hal tersebut juga disokong IRW Guru Bimbingan Kaunseling di Sekolah C:

“Guru yang mengajar penuh tanggung jawab memiliki komitmen tinggi saya kira itu”.

Demikian pula HLM memberi respons berikut:

“Komitmen, motivasi dan menguasai bahan dan sangat disiplin itu ciri-ciri guru berkesan...”

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah C: “Pada penilaian tuan, apakah sikap dan tingkah laku guru yang paling menonjol di sekolah ini?”.

“Tingkah laku yang paling menonjol di sekolah ini ialah mereka komited dan patuh terhadap rancangan pembelajaran yang telah mereka buat, termasuk program pengajaran semester dan program pengajaran selama satu tahun”.

Seterusnya MJD juga memberikan komentar mengenai pelaksanaan RPP yang dibuat sebelumnya:

“Terus terang di RPP itu kan waktu itu terbatas betulkan yah misalnya kita mengadakan apresepasi (peneguhan) melakukan kegiatan inti sekian minit nah dalam pelaksanaanya tiba-tiba mungkin waktu itu bertambah haa mungkin persiapannya berkurang seperti itu jadi seharusnya memang apa yang kita buat itu betul-betul kita ikuti paling tidak mendekati angka-angka yang mendekati RPP namanya tentang waktu kadang-kadang ada bagian akhir RPP itu yang tidak tercapai yah misalnya seperti postes”.

Dukungan mengenai rancangan pembelajaran melalui RPP tersebut, memang diharapkan dapat dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan rencana, namun dalam perjalanannya kadang-kadang kurang dilaksanakannya, seperti yang dikemukakan oleh IRW sebagai berikut:

“Yah yang namanya juga RPP itu pedoman atau rancangan mengenai patuh atau tidaknya walaupun tidak 100% kita ikuti setidaknya menjadi pedoman buat kita guru-guru”.

Yang jelas perencanaan menjadi suatu yang mutlak dikerjakan oleh guru, penekanan ini disampaikan oleh HLM, ungkapannya dibawah ini:

“Yah itu rancangan pasti ada dan semua guru itu ada tidak bisa masuk belajar kalau tidak ada perangkat pembelajaran, kadang-kadang ada guru tidak patuh mengikuti rancangan itu”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada HJR: “Bagaimanakah kalau sekiranya guru tahu ada pelajar-pelajar belum menguasai sesuatu tajuk?” HJR menjawab: “Biasa dilakukan pengayaan bu”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada MJD, IRW dan HLM iaitu guru-guru Sekolah C: “Bagaimanakah kalau sekiranya bapak/ibu tahu ada pelajar-pelajar yang belum menguasai sesuatu tajuk, apakah tindakan guru?”.

MJD: “Yah biasanya kalau ini menyangkut evaluasi, sesudah pelaksanaan evaluasi (penilaian) itu kembali menjawab di depan anak-anak, tapi kalau misalnya jumlah anak yang tidak tuntas (lulus) itu banyak kita perlu waktu di luar dari pada waktu yang dijadualkan”.

HLM: “Saya guru BK bu jadi siswa yang sudah berulang kali melakukan pelanggaran akhirnya kami panggil orang tuanya atau walinya, karena yang kita harapkan adalah perubahan”.

IRW: “Kalau nilai kepada siswa bu kami berikan *remedia*”.

Seterusnya penyelidik kembali mengajukan soalan kepada HJR pengetua Sekolah C, “Bagaimana sekiranya pengetua meminta guru-guru melaksanakan pelajaran tambahan di waktu petang?”. HJR menjawab:“....Yaah bagaiman bu yah....mungkin ada yang mau, dan ada yang tidak”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan HJR pengetua Sekolah C, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu MJD, IRW, dan HLM, “Bagaimanakah sekiranya pengetua meminta guru-guru melaksanakan pelajaran tambahan di waktu petang?”. Ketiga-tiga guru MJD, IRW dan HLM memberi respons: MJD: “Yaahh boleh ji bu”. IRW: “Saya sama pak HLM guru BK jadi tidak ada pelajaran tambahan, tapi kadang-kadang guru-guru ada yang kasih les (kelas tambahan) tapi itu jarang tapi kalau disuruh mereka mau tidak mau... harus mau”. Hal senada diungkapkan oleh HLM: “Sekarang tidak ada lagi anggaran (pembiayaan) untuk les sudah dihapus, jadi tidak ada lagi les di sore hari”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada HJR pengetua Sekolah C. “Kalau ada guru diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah mereka tetap memilih jadi guru?”. HJR menjawab: “Waaah kurang tahu juga bu”. Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan HJR pengetua Sekolah C, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu MJD, IRW, dan HLM. “Kalau diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah mereka tetap memilih jadi guru?”. Ketiga-tiganya menjawab: MJD: “Mengajar itu membawa kepuasan batin bukan karena keterpaksaan”. IRW: “Mengajar itu dari hati nurani”. HLM: “Mengajar itu sudah mendarah daging”.

Seterusnya ketika penyelidik mengajukan soalan kepada HJR pengetua sekolah B; “Bagaimana sekiranya bapak dimutasi (ditukar) ke sekolah lain?”

HJR memberi respons:

“Mutasi (tukar) jabatan saya kira tidak masalah karena pengembangan”.

Penyelidik mencelah dengan soalan; “Pernahkah bapak minta untuk dimutasi (ditukar) ke sekolah lain?”. HJR menjawab: “Waktu saya di SMA 3, saya lama di situ nanti (sehingga) jadi kepala sekolah, saya baru pindah ke sini”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan yang sama guru-guru Sekolah C memberi respons sebagai berikut MJD: “Mau saja bu kalau itu sekolah yang lebih bagus dari sini”. IRW: “Sebenarnya mau juga merasakan di sekolah yang lebih bagus, tapi rumit juga urusannya. Jadi biar di sini”. HLM: “Saya sudah lama di sini sejak terangkat malas untuk urus pindah”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada HJR pengetua Sekolah C: “Bagaiamanakah sikap bapak/ibu kalau diberi mata pelajaran lain?”.

HJR memberi respons sebagai berikut:

“Tidak professional...harus linear (sesuai bidang ilmunya)...kecuali kalau tidak ada guru terpaksa, tapi tetap tidak di perhitungkan”.

Demikian juga ketika penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru di Sekolah C masing-masing memberi respons begini: MJD: “Sebenarnya tidak boleh tapi biasa kita mengajar pelajaran lain kalau tidak ada gurunya”, IRW: “Biasa kita lakukan kalau tidak ada gurunya”. HLM: “Kalau tidak ada yang lain kita terima”.

Berdasarkan hasil temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah C dapatlah dirumuskan bahawa guru-guru di Sekolah C pada amnya melaksanakan tugas seperti guru-guru di sekolah lain, namun dari segi pelaksanaan, didapati masih terdapat guru-guru yang tidak menepati waktu memasuki kelas. Di samping itu didapati guru-guru di Sekolah C mempunyai keinginan untuk berpindah ke sekolah lain. Ini merupakan indikator komitmen terhadap sekolah yang rendah.

Seterusnya penyelidik mengajukan pertanyaan kepada pengetua Sekolah D, “Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?”. NZD selaku pengetua Sekolah D yang sudah tiga tahun menjawat jawatan pengetua sekolah ini memberi jawapan berikut: “Guru yang berkesan adalah guru yang melaksanakan tugasnya dengan baik, bertanggung jawab, dan tepat waktu”.

Ungkapan dari NZD di atas mengandungi kedispilinan, walaupun target yang ingin beliau capai adalah penyelesaian tugas dapat diselesaikan, jika demikian maka di

Sekolah D lebih berorientasi kepada hasil akhir dan tidak menekankan kepada prosesnya. Seperti yang dikemukakan oleh DMY berikut ini:

“Kalau saya yah, ciri-ciri guru berkesan adalah guru yang disiplin, datang tepat waktu. Bertanggung jawab”.

Demikian pula HSM ketika diajukan soalan mengenai kedisiplinan, HSM menjawab:

“Yah, guru-guru berkesan adalah guru yang mengajar tepat pada waktunya guru itu dapat dijadikan contoh, dapat menjadi teladan pada pelajar... supaya outputnya bisa menggembirakan. Ertinya keluarannya nanti itu bias berguna bagi pelajar itu sendiri dengan masyarakat yang ada disekitarnya”.

Demikian pula ILHM guru di Sekolah D ketika diajukan soalan yang sama bagaimana kedisiplinan di Sekolah D. ILHM menjawab:

“Yah, ciri-ciri guru berkesan iaitu pribadi tetap pegang teguh komitmen, seperti kedisiplinan, kita belajar jam 07:15 kita sepakat”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada NZD iaitu pengetua Sekolah D dengan soalan, “Pada penilaian tuan, apakah sikap dan tingkah laku guru yang paling menonjol di sekolah ini?”. NZD menjawab:

“Semua guru memiliki perangkat mengajar, dan pada umumnya ketika selesai mengajar dia harus menyetor hasil rangkumannya kan biasanya ada batas pengajaran di kelas, jadi kita liat batasan pengajarannya itu satu paket dengan absen (daftar hadir) dia hadir batas pelajaran yang beri ini apa kita cocokkan dengan kurikulumnya”.

Jawapan yang sama juga diperolehi daripada tiga orang guru di Sekolah D:

HSM memberi jawapan seperti berikut:

“Harus ada RPP, ada rancana, ada program. Dari program itu yang setiap hari kita lihat yang mendasari dari situ. Alhamdulillah selama ini saya melakukan seperti itu”.

DMY memberi jawapan tentang hal tersebut seperti berikut:

“Kalau saya faham bagaimana cara menyusun RPP yang baik mulai dari apa yang diajarkan mulai dari Standart Kompetensi, Kompetensi Dasar, indikatornya, yah itu tadi selalu ada bimbingan dari kurikulum biasanya cara pembuatan RPP yang baik dan benar”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada NZD: “Bagaimanakah kalau sekiranya guru tahu ada pelajar-pelajar belum menguasai sesuatu tajuk?” NZD menjawab:

“Kalau mau melihat prestasi murid di dalam kelas itu melalui wali kelas, saya tidak ikut campur”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada guru HSM, DMY dan ILHM: “Bagaimana kalau sekiranya guru tahu ada pelajar-pelajar belum menguasai sesuatu tajuk?”. Ketiga-tiga guru tersebut memberikan jawapan:

HSM: “Kalau misalnya ujian hariaannya tidak mencapai KKM padahal; sudah disepakati sebelumnya di sini kita adakan *remedial* (pemulihan)”.

DMY: “Otomatis yang pertama saya melihat dari prosesnya dari proses otomatis kita sudah melihat bagaimana prestasi yang dapat dicapai siswa di kelas. Kita tidak terpaku pada hasil akhir kerana biasanya kadang menipulasi. Yah biasa saja pada saat proses akhirnya itu pada saat pemberian ulangan anak-anak bisa saja nyontek (meniru) jadi itu nilai yang kita jadi tidak mutlak, kalau saya itu melihat dari prosesnya anak-anak, siswa bisa dikatakan berprestasi itu dari prosesnya”.

ILHM: “Yah kadang kita temukan ada yang melongo (diam dan bingung) saja. Hanya fokus melihat saja mungkin ada fikirannya di luar atau bagaimana, tentunya saya harus pelajari semua siswa itu apakah mereka hanya perhatiannya hanya betul-betul perhatian pada materi (bahan) ataukah fikirannya di luar tentunya beberapa hal yang perlu saya evaluasi (ujian) di situ saya harus bertanya mengerti tidak, haa kadang siswa bilang mengerti pada hal tidak mengerti, saya berikan contoh 1 langkah 2 langkah kalau memang dia mengerti itu ia penuh perhatiannya, misalnya tidak nah itu pendekatan persuasive, kenapa bias (boleh) begini temannmu sudah 2 langkah kamu baru setengah langkah apakah ada masalah, nah melalui itu, nah tentunya saya harus ulangi kembali bahkan saya tidak bosan 2 kali saya ulangi tiga kali”.

Jawaban yang sama diperoleh ketika penyelidik mengajukan soalan kepada NZD pengetua Sekolah D, “Bagaimana sekiranya pengetua meminta guru-guru melaksanakan pelajaran tambahan pada waktu petang?”. NZD menjawab: “Ada juga guru yang melakukan ...Yaah bagaiman bu yah....mungkin ada yang mau, dan mungkin ada yang tidak”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan NZD pengetua Sekolah D, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu HSM, DMY, dan ILHM, “Bagaimanakah sekiranya pengetua meminta guru-guru melaksanakan pelajaran tambahan pada waktu petang?”. Ketiga-tiga guru memberi respons bahawa pelajaran tambahan tidak pernah dilakukan kerana adanya larangan memungut biaya dari sekolah.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada NZD pengetua Sekolah D; “Kalau ada guru diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah mereka tetap memilih jadi guru?” NZD menjawab: “Kalau itu, saya kira tetap menjadi guru”. Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan NZD pengetua Sekolah D, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu HSM, DMY, dan ILHM, “Kalau diberi peluang untuk memilih kerja lain selain kerja guru apakah anda tetap memilih jadi guru?” Ketiga-tiganya menjawab: HSM: “Saya senang menjadi guru”. DMY: “Guru itu panggilan jiwa saya”. ILHM: “Mengajar itu sudah mendarah daging”.

Seterusnya ketika penyelidik mengajukan soalan kepada NZD pengetua Sekolah D; “Bagaimana sikap bapak sekiranya dimutasi ke sekolah lain?”. NZD memberi respons: “Saya dari sekolah ini berdiri saya sudah di sini dan tidak pernah dimutasi” Penyelidik

mencelah dengan soalan, “Pernahkah bapak minta untuk dimutasi ke sekolah lain?”.

NZD menjawab: “Tidak pernah”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada guru-guru Sekolah D, dan mereka memberi respons sebagai berikut. DMY: “Berapa kali saya sudah ajukan untuk mutasi tapi di sini juga kekurangan guru”. HSM: “Saya pernah mengajukan untuk pindah”. ILHM: “Jujur bu pernah”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada NZD pengetua Sekolah D: “Bagaiamanakah sikap bapak/ibu kalau di beri mata pelajaran lain?”

NZD memberi respons sebagai berikut:

“Kalau sekarang prinsipnya bergantung kepada bidang studi. Tapi kalau sumber daya kurang biasa dikasi (diberi) kalau Sosiologi bisa juga mengajar Sejarah”.

Demikian juga ketika penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru di Sekolah D masing-masing memberi respons begini: HSM: “Sekarang harus sesuai dengan pendidikannya”, DMY: “Saya tidak mau”, HLM: “Saya agak susah siapa tahu saya tidak kuasai”.

Berdasarkan hasil temu bual dengan pengetua dan guru-guru di Sekolah D, didapati dapatannya yang sama dengan Sekolah C, di mana terdapat guru-guru yang tidak menepati waktu masuk ke kelas. Selain itu didapati guru-guru ada keinginan untuk berpindah sekolah lain jika terdapat peluang berpindah. Ini menggambarkan guru-guru di Sekolah C dan D tidak begitu komited kepada sekolah masing-masing.

Selanjutnya, penyelidik mengajukan beberapa pertanyaan lain kepada MST pengetua Sekolah A berkaitan dengan sikap dan tingkah laku guru, iaitu, “Bagaimanakah guru-guru menjalani proses mengajar di sekolah ini?”. Soalan ini dijawab oleh MST iaitu Pengetua Sekolah A seperti berikut: “Alhamdulillah sih [guru-guru] bertanggungjawab [dan] sedar akan tugasnya, mereka rata-rata datang sebelum jam 7:15 dan pulang biasanya jam 16:00 sore hari”.

Tanggungan yang dikemukakan pengetua sekolah tersebut menunjukkan guru-guru di sekolah ini adalah bermotivasi terhadap kerja sebagai guru. Apabila ditanya soalan yang sama kepada SKR, beliau memberi respons berikut:

“Profesion saya tekuni dengan baik [supaya] saya bisa menjadi guru yang berprestasi. [Supaya] saya juga bisa mencapai pangkat tertinggi IV/d. jadi mungkin itu kerana saya komited dengan pekerjaan saya”.

SKR lebih jauh menjelaskan:

“Di sini saya rata-rata datang jam 7:00 biasa pulang jam 15:00”.

Demikian juga jawaban yang diberikan oleh RKY:

“Kalau saya... [saya] sangat mencintai profesion saya. saya datang jam 6:30 pulang biasa jam 17:00. Makanya itu, saya bekerja ikhlas dan memang itulah profesion saya... memang dari dulu cita-cita saya menjadi seorang guru”.

Jawaban yang selari diungkapkan oleh JN1:

“Kalau masalah mengajar itu kerana sudah panggilan tugas... dan saya memang orang yang suka mengajar dan banyak anak-anak yang senang dengan cara mengajar saya di sini. Saya datang mulai jam 7:00 dan pulang jam 15:00”.

Berdasarkan temu bual ini dapat diberikan gambaran umum bahawa di Sekolah A, motivasi guru terhadap tugas dan profesion adalah merupakan motivasi dalaman yang tinggi yang datang dari panggilan hati nuraninya.

Seterusnya penyelidik menemu bual pengetua dan guru-guru di Sekolah B. Penyelidik menanyakan kepada pengetua Sekolah B iaitu RHM, “Bagaimanakah guru dalam menjalankan tugasnya?” RHM menjawab:

“Selama saya kurang lebih dari 3 tahun di sekolah ini memang adalah 1, 2, 3 [kali] [tetapi] bukan 100%, yang tidak mengetahui komitmen dan semangat kerja sehingga tidak sesuai dengan keinginan sekolah”.

Penyelidik bertanya lagi, “Boleh diberikan contohnya Pak?” Pengetua Sekolah B memberi jawapan seperti berikut:

“Misalnya diharapkan tepat waktu mengajar, tapi biasa masih ada yang terlambat yang bukan sengaja. Itu pun kecil bilangannya yang begitu (yang lambatmasuk kelas)”.

“Jam berapa biasanya bapak datang dan pulang?” RHM menjawab; “Saya selalu datang jam 6:45 dan pulang jam 17:00 ketika semua siswa sudah pulang”. Penyelidik bertanya lagi, “Apakah itu bapak dapat jalankan sendiri dulu sehingga dapat dijadikan suri tauladan bagi guru lainnya di sekolah ini?” RHM menjawab seperti berikut:

“Alhamdulillah itu berjalan dengan baik, walaupun misalnya tidak sempat datang yah, telepon saya... jangan [pula] saya dijadikan patung di sini. Saya tidak tau apakah ke sasar, atau ada di rumah atau mungkin ada yang penting sekali yang tidak bisa kita hindari seperti itu... tolong di telpon saya dan saya akan terima”.

Pada prinsipnya apa yang diungkapkan oleh RHM Pengetua Sekolah B adalah wujud motivasi guru terhadap tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang guru.

Kemudian penyelidik menanyakan hal yang sama kepada AKD sebagai wakil pengetua bidang kurikulum, bagaimana motivasi guru terhadap tugasnya di Sekolah B. “Yah, itu tadi saya berusaha mencapai kurikulum yang ada, datang tepat waktu yakni

sebelum jam 7:00 dan pulang jam 16:00”. Demikian halnya YTK sebagai guru Bahasa Inggeris dan RDY tentang bagaimana motivasi guru dalam melaksanakan tugas di sekolah ini. YTK menjawab: “Saya sangat menikmati pekerjaan saya, dan saya selalu berusaha datang tepat waktu yakni sebelum jam 7:00 dan pulang jam 15:00”, manakala RDY pula menyatakan: “Saya menikmati jadi guru... ibarat ikan yang ingin air jadi harus menyelam, saya pun selalu datang sebelum jam mengajar dimulai iaitu jam 7:00 dan pulang biasa sampai jam 17:00”.

Berdasarkan hasil temu bual dengan MST iaitu Pengetua Sekolah A dan guru-guru di Sekolah A ialah SKR, RKY, dan JN1, dan juga temu bual dengan pengetua Sekolah B dan guru-guru iaitu AKD, RDY, dan YTK, dapat dirumuskan bahawa motivasi guru di Sekolah A dan B adalah tinggi.

Seterusnya di Sekolah C ketika melakukan temu bual dengan HJR sebagai pengetua di Sekolah C, beliau menjelaskan bahawa motivasi guru tersebut lebih mengutamakan tugas dan tanggungjawabnya.

Ketika penyelidik menanyakan bagaimana motivasi guru di Sekolah C ini, HJR memberi jawapan sebagai berikut:

“Alhamdulillah mereka sudah bertanggung jawab dan sekarang sudah meningkatlah dari kemarin-kemarin, mulai dari cara mengajar sampai pada standard minimum kurikulum”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Jam berapa biasanya bapak datang dan pulang setiap hari?” HJR menjawab: “Biasanya jam 7:00 sebelum jam masuk tapi kalau ada rapat di Dinas saya ke sana dulu, kalau pulang saya biasa sampai malam”.

Jawaban yang senada diberikan oleh MJD:

“Alhamdulillah dalam mengajar itu ada tertarikan sendiri yang mengajar itu ternyata membawa kepuasan batin bukan karena takut dengan Kepala Sekolah”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Jam berapa biasanya bapak datang dan pulang setiap hari?” MJD menjawab: “Biasanya pagi sebelum jam masuk, tapi kalau ada pertemuan kurikulum biasa ke sana dulu, kalau pulang saya biasa sampai sore hari jam 15:00... biasa juga sampai malam”.

Penyelidik bertanya lagi, “Kalau saja sesuatu yang diharapkan dari mengajar ketetapan dan target yang ingin dicapai tentu semua guru sudah mengetahuinya, menurut anda (IRW) sendiri bagaimana pak?” IRW memberi jawapan berikut:

“Kalau itu kita sebagai guru berupaya bagaimana, apa tujuan kita, sasaran kita tercapai sesuai dengan kemampuan kita menerapkan suatu perancangan di kelas secara khusus di sekolah secara umum. Kalau bagi saya mengajar itu sangat menyenangkan, mengasikkan dan mempunyai banyak pengalaman yang kita dapatkan dari mengajar tersebut, yah dalam mengajar bukan kerana keterpaksaan tapi dari hati nurani”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Jam berapa biasanya bapak datang dan pulang setiap hari?” IRW menjawab: “Biasanya pagi-pagi. Kalau pulang saya biasa sampai sore hari jam 15:00. Biasa juga sampai malam”.

Seterusnya penyelidik bertanya HLM, “Menurut bapak HLM, motivasi mengajar itu bagaimana pak?” HLM memberii respons berikut:

“Belajar mengajar itu sudah mendarah daging buat saya, kerana kita hidup dalam proses seorang guru mau atau tidak mau harus kita jalankan sebagai seorang guru”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Jam berapa biasanya bapak datang dan pulang setiap hari?” HLM menjawab: “Pagi sebelum jam masuk. Kalau pulang saya biasa sampai sore hari jam 15:00. biasa juga sampai malam”.

Seterusnya penyelidik mengunjungi Sekolah D. Penyelidik mengajukan pertanyaan yang sama mengenai motivasi guru di Sekolah D kepada pengetua sekolah (NZD), dan beliau menjawab:

“Kalau dilihat dari hasil supervisi yang umumnya bagus... Cuma ada beberapa yang kendalanya mungkin kerana persoalan peribadi itu yang menjadi kendala seperti persoalan rumah tangga, tapi kalau persoalan di sekolah itu bagus”

HSM, ILHM, DMY pula memberikan pandangan yang hampir sama, mereka melihat bahawa menjadi guru merupakan panggilan jiwa sebagaimana berusaha mengembangkan ilmu yang mereka dapatkan di perguruan tinggi supaya anak-anak itu lebih memahami dengan baik kemudian bukan semata-mata sebagai tugas saja tetapi merupakan betul-betul panggilan dari dalam jiwa saya sendiri seperti itu.

HSM menyatakan:

“Alhamdulillah saya senang menjadi seorang guru, sampai-sampai saya tidak pernah alpa”.

DMY memberi respons:

“Kalau saya melihatnya mungkin sebagai panggilan jiwa sebagaimana berusaha mengembangkan ilmu yang saya dapatkan disekolah mengembangkan ilmu yang saya dapatkan di perguruan tinggi supaya anak-anak itu lebih memahami dengan baik kemudian bukan semata-mata sebagai tugas saja tetapi merupakan betul-betul panggilan dari dalam jiwa saya sendiri seperti itu”.

ILHM pula menyatakan begini:

“Saya sudah mendarah daging senang sekali,.. yah kalau jadi guru yah menyenangkanlah, susah, berat, rumit tapi itu menyenangkan karena kita juga harus pelajari ilmu jiwa, karena saya menganggap bahawa pendidikan itu harus lebih besar presentasinya dari pada guru mendidik itu harus lebih besar daripada mengajar kerana tidak maksimum. kita mengajar kalau kita tidak ubah dulu mentalnya”.

Penyelidik mengajukan soalan kepada ke tiga orang guru di Sekolah D: “Jam berapa biasanya bapak datang dan pulang setiap hari?”. DMY dengan sedikit ragu menjawab:

“Jam 7:00 pagi, pulang jam 14:00”. DMY memberikan penjelasan tentang banyaknya guru yang datang terlambat setiap hari. “Memang masih banyak guru yang datang terlambat setiap hari”.

HSM juga memberi respons: “Saya datang jam 7:00 karena masuk jam 7:15 pulang jam 14:00”. Demikian juga ILHM: “Saya berusaha datang jam 7:00 dan pulang jam 15:00”. ILHM juga memberi keterangan tentang masih banyaknya kelas yang kosong pada awal pelajaran kerana keterlambatan guru.

Berdasarkan hasil temu bual dengan Pengetua Sekolah D, NZD dan HSM, DMY, serta ILHM, dapat dirumuskan bahawa motivasi guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah berdasar kepada panggilan jiwanya, sehingga tugas mengajar bagi mereka adalah betul mengamalkan ilmu yang mereka dapatkan di Perguruan Tinggi, akan tetapi dari segi kedisiplinan yang menjadi masalah di Sekolah D.

Berdasarkan temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah didapati suatu keadaan yang sama bahawa motivasi mereka berdasar kepada panggilan hati nurani, tetapi berdasarkan pemerhatian penyelidik di Sekolah A dan B didapati tahap kesedaran akan tanggung jawab sebagai guru, dan menekuni profesion sebagai guru lebih tinggi berbanding dengan guru-guru di Sekolah C dan D. Di Sekolah C dan D kelihatan guru-guru tidak mempamerkan kesungguhannya dalam melakukan pengajaran di bilik darjah.

Seterusnya penyelidik menemu bual berkaitan dengan kemahiran guru-guru di keempat-empat sekolah tersebut. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada MST

iaitu Pengetua Sekolah A, “Bagaimana tingkat kemahiran guru-guru dalam melakukan proses pembelajaran di sekolah ini?”. MST menjawab:

“Guru-guru di sini adalah guru-guru terlatih, jadi saya yakin mereka mengajar secara profesional”.

Lebih lanjut MST Pengetua Sekolah A, memberikan gambaran proses pembelajaran di Sekolah A. Berikut penjelasan MST tentang kegiatan di sekolah mulai pagi hingga menjelang petang:

“Guru-guru di sini Alhamdulillah sih sedar dengan tugasnya, itu tadi setiap pagi, saya selalu keliling liat (lihat) kelas yang masih kosong, disiplin masuk mengajar”.

Penyelidik mencungkil dengan mengajukan soalan; “Itukan saat mereka masuk kelengkapan sekolah, bisakah bapak menjelaskan beberapa hal lainnya yang menjadi fokus untuk pelajar, dihubungkan dengan kemahiran guru yang dikembangkan di sekolah ini?” Tanya penyelidik lagi. MST seterusnya memberi respons seperti berikut:

“Kalau di kelas rata-rata saya amati guru selalu tepat waktu masuk ke kelas, kerana itu pelajar juga setelah masuk lingkungan sekolah tidak ada yang berkeliraran. Mereka langsung masuk ke kelas mereka masing-masing.”

Penyelidik bertanya lagi, “Akan kesadaran akan tugas setiap harinya itu dilaksanakan secara baik dan penuh tanggungjawab. Bolehkah dijelaskan lagi pak, mengapa demikian itu bisa terjaga dengan baik?” MST menjawab begini:

“Guru rata-rata sudah terima sertifikasi (sijil kelayakan) apa lagi haaa tentu tugas pokoknya ialah mengajar menjadi guru professional jadi tunduk kedisiplinan, jangan terlambat 5 minit itu saja komitmen, jadi jangan mau mengajar kalau kepala sekolah tapi adalah kesadaran”.

Demikian juga kalau didapati ada pelajar yang bermasalah dalam pandangan pengetua guru-guru bisa menanganinya dengan baik, ini kerana guru-guru telah mempersiapkan

diri lebih awal.

Pernyataan tersebut disokong oleh SKR mengenai rutin harian mereka, mulai dari masuk sekolah hingga mengajar di kelas. Berikut penjelasan SKR:

“Kalau kehadiran [sudah] tidak menjadi beban lagi karena ini sudah menjadi kebiasaan. Bahkan kami anggap ini bukan menjadi beban. Kehadiran kami di sekolah sebelum jam 7:00 pagi sudah sejak awal saya masuk di sekolah ini”.

Begitu juga dengan penjelasan lainnya oleh RKY:

“Saya, kalau di kelas paling lambat jam tujuh lebih lima belas menit sudah hadir di dalam kelas. Biasanya saya beri toleransi bagi pelajar sekitar lima menit. Kalau terlambat saya tegur tapi kalau terlalu sering biasanya saya beri mereka hukuman”.

Senada dengan pandangan RKY guru lainnya yang penyelidik lakukan temu bual iaitu JNI memberikan penjelasan yang serupa mengenai kemahiran guru yang dikhususkan bagi pelajar di Sekolah A:

“Kami sangat senang dengan motivasi dan contoh yang diberikan pengetua sekolah. Memang untuk membangun budaya sekolah yang fokus pada pelajar sangat sulit, karena biasanya mereka lakukan kalau ada yang memantau, tapi kalau tidak dilihat sama gurunya, yah terkadang kurang patuh, tapi itu hanya sebagian kecil saja, kesedaran mereka sudah baik kok”.

Berdasarkan hasil temu bual di atas nampaknya memantau kelas, sangat penting untuk memastikan guru menjalankan tugasnya dengan baik, dan inilah kemahiran guru yang penting dipertahankan, bagi guru-guru di Sekolah A, kemahiran guru adalah hal penting dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan.

Demikian pula apabila penyelidik mengajukan soalan kepada guru-guru di Sekolah A: “Apakah rahasia bapak ibu guru dalam melakukan proses belajar mengajar sehingga pelajar-pelajar memiliki minat yang tinggi? ”. Ketiga-tiga guru SKR, RKY dan JNI menjawab:

SKR: “Mengikuti RPP alur-alurnya mulai dari pembukaan sampai penutup, dan itu menguasai materi”.

RKY: “Persiapan yang mantap, sebagai guru harus juga belajar sebelum mengajar bu, metodenya harus di persiapkan”.

JNI : “Gampang-gampang susah juga itu bu, karena saya mengajar matematik tapi dengan metode yang menyenangkan siswa pasti bersemangat”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada guru-guru di Sekolah A, “Kalau ibu/ bapak guru mengajar di sekolah yang pelajar-pelajarnya tidak disiplin, apakah bapak/ibu yakin mereka akan mengikuti pelajaran dengan baik?”. Ketiga-tiga guru SKR, RKY dan JNI menjawab:

SKR: “Disiplin itu aturan, kalau kita tegas dengan aturan pasti tidak ada anak yang berani main-main di dalam kelas. Begitupun kalau guru mengajar harus disiplin, tegas dan persiapan yang matang, penguasaan bahan, metod yang sesuai dengan tujuan anak-anak menerima pelajaran dengan baik”.

RKY: “Saya dulu mengajar yang siswa-siswanya agak malas datang bu, tapi kalau mata pelajaran saya mereka selalu datang, rahsianya kalau saya masuk saya tanya dulu siapa yang tidak hadir minggu lalu, kalau ada yang angkat tangan saya tanyakan kenapa dan kalau ada yang terlambat saya kasi (beri) tugas, itu yang saya lakukan di samping saya mengajar yang kira-kira metodenya sesuai dengan keinginan mereka itu yang saya lakukan”.

JNI : “Anak-anak tidak disiplin biasa ada sebabnya, misalnya aturan tidak dilaksanakan dengan baik, gurunya datang terlambat sehingga murid kadang-kadang sudah tahu ooow itu guru selalu terlambat. Kalau guru sudah terlambat jangan harap proses akan berjalan dengan baik, nah anak-anak juga sudah tidak serius. Tapi cuba aturan di tegakkan disiplin, guru siap mengajar saya kira pelajar-pelajar mau tunduk (patuh) [kepada] aturan (peraturan)”.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua dan guru-guru di Sekolah B. Apabila mengajukan soalan kepada RHM pengetua Sekolah B, “Bagaimana tingkat kemahiran guru-guru dalam melakukan proses pembelajaran di sekolah ini?”. MST menjawab:

“Alhamdulillah bu saya kira mereka selalu meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru, ikut pelatihan, ikut *workshop* sesuai bidangnya”.

Demikian halnya di Sekolah B jika didapati ada pelajar yang bermasalah dalam pandangan pengetua guru-guru bisa menanganinya dengan baik. Berikut jawabannya:

“Anak-anak itu bu kita yang kendalikan baik di luar kelas maupun di dalam kelas, jadi kalau kita hadapi kita harus tegas, itu yang saya sampaikan ke guru-guru, jangan segan-segan memberikan hukuman kepada anak yang ada masalahnya, tapi ingat bu hukuman yang mendidik”.

Pernyataan tersebut disokong oleh guru-guru di Sekolah B AKD, YTK dan RYD. Ketiga-tiga guru tersebut menyatakan bahawa dalam menghadapi pelajar harus bersikap tegas.

Demikian pula apabila penyelidik mengajukan soalan kepada guru-guru di Sekolah B: “Apakah rahsia bapak ibu guru dalam melakukan proses belajar mengajar sehingga pelajar-pelajar memiliki minat yang tinggi?”. Ketiga-tiga guru AKD, YTK dan RDY menjawab: AKD: “Penguasaan bahan, kaedah dan patuh pada RPP ini yang pokok”. YTK: “Menguasai bahan, kaedah yang menyenangkan, komunikasi dua arah, apa lagi saya mengajar matematik, harus komunikatif”. RDY: “Memang diperlukan formula yang jitu untuk membangkitkan minat siswa bu, selain penguasaan bahan kita juga harus kaya dengan kaedah mengajar”.

Kesimpulan yang penyelidik temui di Sekolah A dan B mengenai kemahiran guru yang fokusnya pada pelajar adalah (1) Penguasaan bahan dan kaedah mengajar, (2) Mengajar mengikut rancangan.

Seterusnya berdasarkan pemerhatian dan temu bual yang penyelidik telah lakukan di Sekolah A, B, C dan D, didapati perkara yang sama telah dilakukan oleh guru-guru sama ada di Sekolah A, B, C dan D. Namun yang berbeza adalah kaedah yang

digunakan dalam memberikan penjelasan, di mana di Sekolah C dan D kelihatan dalam sesi pengajaran, guru tidak menguasai bahan meski telah disiapkan. Pada pengamatan penyelidik nampak bahawa guru-guru di Sekolah C dan D hanya menunaikan kewajiban selaku seorang guru tetapi matlamat yang telah ditetapkan tidak tercapai, hal ini disebabkan kerana kedisiplinan tidak ditegakkan di bilik darjah di sekolah C dan D.

Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada HJR iaitu Pengetua Sekolah C, “Bagaimana tingkat kemahiran guru-guru dalam melakukan proses pembelajaran di Sekolah ini?”. HJR menjawab:

“Guru-guru di sini itu mengajar sesuai ilmunya, tapi mungkin pada realisasi di kelas itu yang dipertanyakan, dari sisi kedisiplinan sampai saat ini masih dipersoalkan, tapi kita terus berusaha bagaimana sekolah ini meningkat”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada HJR, “Bagaimana sekiranya kalau didapati murid-murid ada yang bermasalah seperti kedisiplinan yang bapak sebutkan tadi?”

“Memang kedisiplinan di sekolah ini menjadi satu perosolan, meski pun sudah dinasihati, dikasi (dikenakan) hukuman, [tetapi] masih ada saja murid yang terlambat, demikian juga dengan gurunya masih terus diupayakan”.

Pernyataan tersebut disokong oleh MJD mengenai rutin harian mereka, mulai dari masuk sekolah hingga mengajar di kelas. Berikut penjelasan MJD:

“Setiap hari seharusnya kita masuk jam 7:15, sebenarnya kita berusaha bagaimana supaya datang tepat waktu dan pulang tepat waktu, tapi ini tidak terlaksana dengan baik banyak kendala-kendalanya”.

Penyelidik mencelah, “Kalau ada siswa dan guru yang terlambat apakah diberi hukuman?”. MJD menjawab: “Kalau siswa kita panggil menghadap diberi hukuman

seperti membersihkan wc, mengerjakan tugas, kalau guru dipanggil menghadap, tapi begitu lagi besoknya masih terlambat”.

Begitu juga dengan penjelasan lainnya oleh IRW:

“Kedisiplinan di sekolah ini masih terus diupayakan. Kalau murid yang terlambat sudah dinasihati, sudah dihukum dipanggil orang tuanya tapi masih tetap alasannya selalu macet”.

Senada dengan pandangan IRW guru lainnya yang penyelidik lakukan temu bual iaitu HLM memberikan penjelasan mengenai murid yang tidak disiplin terutama masuk kelas tepat pada waktunya: “Dikasi (diberi) hukuman, dipanggil orang tuanya”.

Berdasarkan hasil temu bual di atas nampaknya kedisiplinan menjadi persoalan yang sangat utama di Sekolah C sehingga dapat dipastikan guru tidak menjalankan tugasnya dengan baik, dan inilah kemahiran guru yang harus ditingkatkan di Sekolah C. Oleh itu penyelidik tidak mengajukan soalan-soalan yang lain sebab kalau kedisiplinan tidak ditegakkan maka akan berdampak pada pelaksanaan proses belajar mengajar, seluruh tahapan dalam rencana pembelajaran tidak terlaksana dengan baik sehingga diyakini matlamat pengajaran tidak tercapai meskipun ketika penyelidik mengajukan soalan: “Apakah yang ibu/ bapak lakukan kalau pengajaran tidak berjaya?”

MJD memberi respons: “Kita melakukan pengayaan pada pertemuan berikutnya sebelum memasuki bahan inti hari itu”. IRW: “Kita ulangi lagi di pertemuan berikutnya”. HLM memberi respons begini; “Biasanya kita menyinggung bahasan itu sebelum masuk bahasan selanjutnya”.

Kondisi yang sama penyelidik dapati di Sekolah D. Faktor kedisiplinan di Sekolah D

perlu mendapat perhatian khusus di mana guru banyak yang datang terlambat demikian pula dengan murid-muridnya. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada NZD iaitu Pengetua Sekolah D, “Bagaimana tingkat kemahiran guru-guru dalam melakukan proses pembelajaran di sekolah ini?”. NZD menjawab:

“Tentunya ada guru yang cerdas ada juga yang kurang-kurang, tapi terus-terus kita dampingi supaya lebih meningkat lagi”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada NZD, “Bagaimana menghadapi murid-murid yang bermasalah seperti kedisiplinan?”. NZD menjawab: “Kita panggil, kita beri hukuman”.

Pernyataan tersebut disokong oleh HSM mengenai rutin harian mereka, mulai dari masuk sekolah hingga mengajar di kelas. Berikut penjelasan HSM:

“Setiap hari saya masuk jam 7:15, tapi memang banyak guru-guru dan murid yang datang terlambat dengan berbagai macam alasan”.

Penyelidik mencelah, “Kalau ada siswa dan guru yang terlambat apakah diberi hukuman?”. HSM menjawab: “Yah kita beri hukuman, guru dipanggil menghadap”.

Begitu juga dengan penjelasan yang terbuka oleh DMY:

“Di beri hukuman tapi di sekolah kebanyakan guru terlambat datang begitu juga dengan pelajarnya, kepala sekolah pun jarang ada di tempat”.

Senada dengan pandangan DMY guru lainnya yang penyelidik lakukan temu bual iaitu ILHM memberikan penjelasan mengenai murid yang tidak disiplin terutama masuk kelas tepat pada waktunya: “Dikasi (diberi) hukuman”.

Ketika penyelidik mengajukan soalan: “Apakah yang ibu/ bapak lakukan kalau pengajaran tidak berjaya?”. DMY memberi respons: “Menjelaskan kembali pada pertemuan berikutnya”. HSM pula member respons: “Pada pertemuan berikutnya kita

bertanya tentang berjaya sebelumnya kalau masih banyak yang tidak faham kita menjelaskan ulang”. ILHM memberi respons: “Minggu depan kita pengayaan bahan”.

Berdasarkan penemuan penyelidik, dapat digambarkan bahawa kemahiran guru-guru di sekolah C dan D masih berada pada tahap rendah dan masih memerlukan peningkatan dalam penguasaan bahan dalam rangka pengajaran yang mencapai matlamat pengajaran.

Daripada hasil temu bual secara umum mengenai sikap dan perilaku guru untuk mencapai sekolah berprestasi tinggi, penemuan penyelidik dalam aspek sikap dan perilaku guru iaitu komitmen, motivasi dan kemahiran guru-guru di keempat-empat sekolah yang dijadikan sampel adalah seperti berikut: (1) Komitmen: Di Sekolah A dan B didapati guru-guru di sekolah-sekolah ini mempunyai komitmen yang tinggi di mana mereka masuk ke kelas untuk mengajar tepat pada waktunya dan komited kepada semua tugas yang diberikan, sedangkan di Sekolah C dan D didapati guru-gurunya tidak komited dalam menjalankan tugas di mana tidak semua guru-gurunya mengikuti pedoman pembelajaran yang telah ditetapkan dan tidak menepati masa sesuai jadwal. (2) Motivasi: Pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah A, B, C dan D didapati suatu keadaan yang sama bahawa motivasi mereka berdasar pada panggilan hati nurani akan tetapi berdasarkan pemerhatian penyelidik di Sekolah A dan B, tahap kesadaran akan tanggung jawab sebagai guru, dan menekuni profesion sebagai guru lebih tinggi berbanding di Sekolah C dan D iaitu di mana guru tidak memperlihatkan kesungguhannya dalam melakukan pengajaran di bilik darjah. (3) Kemahiran: Penemuan tentang kemahiran guru menunjukkan guru-guru di Sekolah A dan B mempunyai kebolehan mengajar pada tahap tinggi walaupun berhadapan dengan

pelajar yang bermasalah, manakala guru di Sekolah C dan D pula sering menyalahkan pelajar. Pengajaran guru di Sekolah A dan B menyebabkan pelajar gembira, manakala pengajaran guru di Sekolah C dan D membosankan.

Jadual 4.4

Penemuan Dari Temuan Tentang Sikap dan Tingkah Laku Guru Sekolah A, B, C dan D.

NO	Sikap dan Tingkah Laku guru	Tahap			
		Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Ketepatan waktu mengajar.	Sangat tepat	Sangat tepat	Kurang tepat	Kurang tepat
2	Komitmen terhadap tugas:	Sangat Komited	Sangat Komited	Kurang Komited	Kurang Komited
3	Motivasi guru	Sangat Bermotivasi	Sangat bermotivasi	Kurang bermotivasi	Kurangi bermotivasi
4	Kemahiran dan keyakinan guru dalam pengajaran	Sangat mahir dan yakin	Sangat mahir dan yakin	Kurang yakin dan mahir	Kurang yakin dan mahir

4.4.2.1.3 Analisis Dokumen

Data yang diperolehi daripada hasil pemeriksaan dokumen berupa buku rancangan mengajar, jadual waktu, perakam waktu sekolah menunjukkan Sekolah A dan B telah melaksanakan proses mengajar-belajar mengikut jadual yang telah ditetapkan, manakala di Sekolah C dan D, kelihatan kurang dilaksanakan di mana penyelidik mendapati guru-gurunya ramai yang terlambat datang sehingga pelajar-pelajar masih berkeliaran di luar bilik darjah pada waktu yang sepatutnya belajar.

Berkenaan dengan pemeriksaan dokumen di bilik darjah dari dokumen yang terdiri dari Program Tahunan, Program Semester, dan Program Harian yang diistilahkan sebagai Rencana Pelaksanaan Pembelajaran mengajar rancangan mengajar dan kepatuhan pada rancangan tahap awal mengajar hingga penilaian di keempat-empat sekolah tersebut, pada amnya kesemua guru-guru di keempat-empat buah sekolah A, B, C, dan D menyediakan tahap pembelajaran yang terdiri dari Program Tahunan, Program Semester, dan Program Harian yang diistilahkan sebagai Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (Dokumen terlampir) Lampiran 11. Ini adalah disebabkan tahap pembelajaran adalah sesuatu yang dimestikan dan termaktub dalam tugas dan tanggung jawab guru.

4.4.3 Keadaan Fizikal dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah Sekolah

4.4.3.1 Soalan Kajian 1: Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan berprestasi rendah dari segi keadaan fizikal dan kemudahan sekolah di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah di sekolah-sekolah menengah atas di Makassar?

Bagi memperoleh jawapan kepada soalan kajian tentang keadaan fizikal dan kemudahan sekolah penyelidik menggunakan tiga kaedah memungut data iaitu membuat pemerhatian, menemubual dan membuat analisis dokumen. Penggunaan ketiga-tiga kaedah memungut data ini adalah bertujuan untuk membuat triangulasi kepada dapatan yang diperoleh.

4.4.3.1.1 Pemerhatian

Data yang diperolehi melalui pemerhatian penyelidik di keempat-empat sekolah memberi gambaran bahawa tumpuan utama sekolah ialah kepada keadaan fizikal

sekolah dan kemudahan sekolah di keempat empat sekolah, penyelidik mendapati kemudahan fizikal seperti bilangan bilik darjah yang mencukupi, makmal sains, makmal pertukangan, perpustakaan padang permainan, kantin sama ada antara Sekolah A dan B adalah sama dengan Sekolah C dan D.

Jadual 4.5

Penemuan Pemerhatian Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik darjah Sekolah A, B, C dan D.

NO	Keadaan fizikal dan bilik darjah	Mencukupi/ lengkap tidak lengkap			
		Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Bilik darjah dan makmal	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi
2	Makmal sains	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi
3	Makmal pertukangan	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi
4	Padang permainan	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi
5	Dewan permainan	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi
6	Kantin	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi
7	Tempat murid berdiskusi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi	Mencukupi

4.4.3.1.2 Temu bual

Untuk mengesahkan data pemerhatian di atas, penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah A, B, C dan D. Penyelidik menemubual MST iaitu pengetua Sekolah A. Apabila penyelidik mengemukakan soalan: “Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan sekolah mencukupi untuk pengajarani?”. MST menjawab:

“Alhamdulillah, sampai saat ini sarana dan prasarana seperti bilik darjah, perpustakaan serta beberapa makmal bagi mendukung proses pembelajaran, antara makmal fizik, kimia, biologi dan multimedia. Demikian juga untuk mendukung kegiatan kokurikulum, sekolah ini dilengkapi dengan dua buah padang, terdapat 20 kelas dan

persatuan sama ada kelas seni maupun kegiatan ilmiah yang diwujudkan semua untuk kemudahan proses belajar mengajar”.

Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iaitu:

JNI guru Matematik di Sekolah A memaklumkan: “ Ya... sarana prasarana di sekolah lengkap”. RKY pun menyatakan: “Sarana prasarana mencukupi untuk kegiatan pembelajaran”. Pernyataan yang sama oleh SKR: “ Kelengkapan adalah mencukupi untuk PBM”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Adakah kelengkapan di sekolah ini sama dengan di sekolah lain?”. MST menjawab: “Kalau sekolah milik pemerintah sarana prasarana pasti ada tapi kelengkapannya tidak sama. Kalau di sini memang kami lengkapi karena sekolah ini memang menjadi contoh sekolah lain”.

Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iaitu:

JNI menyatakan: “Ya... semua fasilitas yang ada di sekolah kerajaan memenuhi standard”. RKY dan SKR pun menyatakan: “....di sekolah ini kita dapati fasilitas yang memadai dan lengkap...”.

Penyelidik mengajukan soalan lagi: “Adakah bilangan guru mencukupi?”. MST menjawab: “ Untuk jumlah guru di sekolah ini saya cukup coba kita liat di papan data....”. Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iaitu: JNI menyatakan: “....Jumlah guru di sekolah ini saya memenuhi dengan jumlah mata pelajaran dan jumlah kelas”. RKY dan SKR pun pun menyatakan: “...jumlah guru di sekolah cukup..”.

Seterusnya Penyelidik menemubual RHM iaitu pengetua Sekolah B. Apabila penyelidik mengemukakan soalan: “Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan

sekolah mencukupi untuk pengajaran?”. RHM menjawab:

“Ya kita liat memadai lah meski harus ditingkatkan terus karena lahan (kawasan) sekolah ini sebenarnya harus ditambah, sehingga setiap tahunnya kita batasi menerima murid baru, kita hanya punya 33 kelas (bilik Darjah), makmal ada IPA, bahasa, komputer dan multi media, dilengkapi juga dengan perpustakaan, saya itu yang ada di sini”.

Bagi mengesahkan pernyataan pengetua sekolah B, penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru di sekolah B iaitu AKD, YTK dan RDY. AKD: “.... untuk sarana dan prasarana di sekolah ini mulai dari makmal komputer dan lain-lain semua ada”. YTK: “... untuk kelengkapan seperti makmal komputer, makmal bahasa, perpustakaan di sekolah sini ada”. RDY: “.... jadi sekolah ini memang dilengkapi dengan makmal komputer, perpustakaan dan kantin...”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Adakah kelengkapan di sekolah ini sama dengan di sekolah lain?”. RHM menjawab: “Ya... semua kelengkapannya ada karena sekolah milik pemerintah cuma biasanya dari kelengkapan dan perawatannya berbeza”.

Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iaitu: AKD menyatakan: “Ya... tentunya fasilitasnya sama”. YTK dan RDY pun pun menyatakan: “... saya kira di semua sekolah kerajaan mempunyai fasilitas yang sama...”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Adakah bilangan guru mencukupi?”. RHM menjawab: “.... sampai saat ini jumlah guru dan staf mencukupi”. Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iaitu: AKD menyatakan: “....untuk jumlah guru masih terpenuhi”. YTK dan RDY pun pun menyatakan: “Jumlah guru dan mata pelajaran terpenuhi..”.

Seterusnya Penyelidik menemui HJR iaitu pengetua Sekolah C. Apabila penyelidik mengemukakan soalan: “Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan sekolah mencukupi untuk pengajarani?”. HJR menjawab: “Kalau disini saya kira sarana prasarananya mencukupi coba diliat standard sesuai yang di inginkan”.

Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iatu: MJD guru Matematik di Sekolah A, dengan menyatakan: “....kemudahan peralatan di sekolah ini sangat memadai”. HLM pun menyatakan: “Untuk kemudahan dan kelengkapan peralatan sekolah sangat terpenuhi”. Pernyataan yang sama oleh IRW: “....saya kira cukup terpenuhi seperti makmal, perpustakaan dan lain-lain ”.

Penyelidik mengajukan soalan: “Adakah kelengkapan di sekolah ini sama dengan di sekolah lain?”. HJR menjawab: “....sama sahaja dengan sekolah lain dari segi makmal bahasa, perpustakaan dan lain-lain”.

Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iatu: MJD menyatakan: “Fasilitasnya di sekolah ini sama sahaja dengan Sekolah Menengah pada umumnya ”. HLM dan IRW pun pun menyatakan bahawa kelengkapan yang ada di sekolah ini di dapati juga di sekolah lain...”.

Penyelidik mengajukan soalan lain: “Adakah bilangan guru mencukupi?”. HJR menjawab: “...untuk bilangan guru PNS (kerajaan) ditambah dengan guru bantu sangat mencukupi”. Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iatu: MJD menyatakan: “...bilangan guru yang ada di sekolah sangat memadai dan mencukupi”. HLM dan IRW pun pun menyatakan: “....jumlah guru dengan mata

pelajaran ditambah dengan jumlah kelas, saya kira terpenuhi”.

Seterusnya Penyelidik menemubual NZD iaitu pengetua Sekolah C. Apabila penyelidik mengemukakan soalan: “Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan sekolah mencukupi untuk pengajaran?”. NZD menjawab:

“ Jadi saya kira untuk kemudahan dan kelengkapan peralatan di sekolah di sekolah ini sangat memadai dari segi kelas, ini kelas banyak yang kosong, kemudian makmal komputer, IPA, Bahasa ruang keterampilan semua ada”.

Bagi mengesahkan pernyataan pengetua Sekolah C, penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru di sekolah C iaitu DMY, ILHM, HSM bahawa kemudahan yang ada di sekolah ini sangat cukup untuk proses pembelajaran.

Penyelidik mengajukan soalan: “Adakah kelengkapan di sekolah ini sama dengan di sekolah lain?”. NZD menjawab: “.... untuk kelengkapan di sekolah ini dengan sekolah kerajaan yang lain memiliki kemudahan dan kelengkapan yang sama seperti yang saya sebut tadi makmal bahasa, perpustakaan dan lainnya”.

Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru DMY, ILHM dan HSM menyatakan bahawa kelengkapan dan kemudahan sekolah ini dan sekolah lainnya memiliki kelengkapan yang sama. Penyelidik mengajukan soalan lain: “Adakah bilangan guru mencukupi?”. NZD menjawab: “...untuk di sekolah ini terdiri dari guru kerajaan dan guru honor jumlahnya saya kira terpenuhi”. Pernyataan pengetua sekolah ini disokong oleh tiga orang guru iaitu: DMY, ILHM dan HSM menyatakan: “Bahawa bilangan guru di sekolah ini mencukupi”.

Daripada temu bual penyelidik dengan pengetua dan guru-guru di sekolah berprestasi tinggi A dan B dan di sekolah berprestasi rendah C dan D didapati bahawa keadaan fizikal sekolah dan kemudahan peralatan bilik darjah mencukupi di keempat-empat sekolah baik dari bilik darjah dan makmal, perpustakaan dan padang permainan.

4.4.4.1.3 Analisis Dokumen

Data yang diperolehi daripada hasil pemeriksaan dokumen Standard Nasional pendidikan bahawa keadaan fizikal sekolah A, B, C, dan D menunjukkan mencukupi untuk melaksanakan proses mengajar-belajar.

4.4.4. Penglibatan Ibu Bapa dan komuniti

4.4.4.1 Soalan Kajian 1: Apakah yang membezakan antara sekolah menengah atas berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah dari segi penglibatan ibu bapak di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah di sekolah-sekolah menengah atas di Makassar?

Aspek keempat yang menjadi fokus dalam kajian ini adalah penglibatan ibu bapa dan komuniti yang menjadi amalan di sekolah sekolah berprestasi tinggi dan rendah.

4.4.4.1.1 Pemerhatian

Berdasarkan hasil pemerhatian, penyelidik mendapati bahawa penglibatan ibu bapa aktif di Sekolah A, B, C dan D. ini mendukung peningkatan kapasiti guru yang berdampak pada peningkatan status sekolah menjadi sekolah berprestasi tinggi.

Daripada pemerhatian penyelidik, di sekolah berprestasi tinggi A dan B dan di sekolah berprestasi rendah C dan D didapati bahawa ibu bapa terlibat hanya aktif dalam

aktifiti sekolah, seperti kehadiran pada mesyuarat persatuan ibu bapa guru.

Jadual 4.6

Penemuan Pemerhatian Tentang penglibatan ibu bapa dan komuniti Sekolah A, B, C dan D.

No	Penglibatan ibu bapa dan komuniti	Kekerapan/ berapa kali			
		Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Kehadiran dalam mesyuarat persatuan Ibu bapa Guru	1 kali/semester	1 kali/semester	1 kali/semester	1 kali/semester
2	Penglibatan Ibu Bapa Guru dalam program akademik	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku
3	Penglibatan Ibu Bapa atau komuniti dalam program disiplin murid	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku
4	Penglibatan Ibu Bapa atau komuniti dalam program sukan dan kokurikulum sekolah	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku
5	Penglibatan Ibu Bapa atau komuniti dalam program melengkapkan kemudahan dan peralatan sekolah	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku	Tidak berlaku

4.4.4.1.2 Temu bual

Untuk mengesahkan data pemerhatian di atas, penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah A, B, C dan D. Penyelidik menemubual MST iaitu pengetua Sekolah A. Apabila penyelidik mengemukakan soalan: “Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?” MST menjawab:

“ Penglibatan ibu bapa atau komite sekolah iaitu memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabliti penyelenggaraan pendidikan serta menjadi mediator antara pemerintan di satuan pendidikan”.

Pernyataan tersebut di benarkan oleh tiga orang guru iaitu JNI, SKR, RKY, jika di tanyakan soalah yang sama: “Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?”.

JNI menjawab:

“Jadi komite sekolah (Penglibatan ibu bapa dan komuniti) sebagai penghubung antara pihak sekolah dengan keluarga murid biasanya kita bicarakan masalah perkembangan murid dari nilainya, perilakunya di sekolah”.

SKR menjawab:

“Jadi di ketahui bahawa lingkungan pendidikan itukan sekolah, keluarga dan masyarakat, ketiga lingkungan ini ada hubungannya itukan di kenal dengan istilah komite sekolah, selama ini komite kita fungsikan sebagai penghubung antara orang tua dengan guru, mengenai perkembangannya dari segi kemajuan nilainya, sikapnya supaya terkontrol”.

RKY menjawab:

“Komite sekolah penghubung antara sekolah dengan orang tua, yang berkenaan dengan kemajuan perkembangan murid”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah A: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”.

MST menjawab:

“Selama ini yang nampak adalah menjadi penghubung antara sekolah dan orang tua di rumah, yang berkenaan dengan kemajuan-kemajuan anaknya seperti hasil ujiannya dengan perkembangan prilakunya”.

Pernyataan tersebut di benarkan oleh tiga orang guru iaitu JNI, SKR, RKY, jika di tanyakan soalah yang sama: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”.

JNI menjawab:

“Ya... itu tadi saya katakan sebagai penghubung antara pihak sekolah dengan keluarga murid biasanya kita bicarakan masalah perkembangan murid dari nilainya, perilakunya di sekolah”.

SKR menjawab:

“Sudah membudaya komite sekolah, selama ini komite kita fungsikan sebagai penghubung antara orang tua dengan guru, mengenai perkembangan kemajuan nilainya, sikapnya supaya terkontrol”.

RKY menjawab:

“.... itu tadi saya katakan program yang jalan dalam penglibatan ibu bapa adalah membahas mengenai kemajuan dan perkembangan murid dari segi nilai dan sikap murid”.

Selajutnya penyelidik mengajukan soalan kepada RHM pengetua sekolah B:

“Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?” RHM menjawab:

“Dalam Kepmendiknas nomor: 044/U/2002 komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, lebih spesifik lewat komite ini kita ada hubungan dengan orang tua siswa sehingga kita berharap keterlibatan orang tua terhadap perkembangan anaknya”.

Pernyataan tersebut di benarkan oleh tiga orang guru iaitu AKD, YTK dan RDY, jika di tanyakan soalan yang sama: “Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?”.

AKD menjawab:

“Jadi komite sekolah (Penglibatan ibu bapa dan komuniti) memang sangat di harapkan mempertingkatkan prestasi akademik murid –murid, dengan adanya hubungan yang baik antara sekolah dan keluarga ini bisa tercapai”.

YTK menjawab :

“Harapan kita penglibatan ibu bapa di sekolah boleh menjamin kemajuan

belajar murid”.

RDY menjawab:

“Orang tua di rumah sebagai pendidik yang pertama dan utama tentunya kita berharap orang tua memiliki waktu untuk setiap perkembangan anaknya, guru di sekolah juga dengan mudah mengikuti perkembangan dan kemajuan murid”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah B: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”.

RHM menjawab:

“Sudah menjadi kebiasaan atau yang menjadi budaya di sekolah ini antara sekolah dan orang tua di rumah, adalah kita mengundang orang tua murid pada saat penerimaan raport di situ kita bisa berbincang mengenai kemajuan anaknya seperti hasil ujiannya dengan perkembangan prilakunya”.

Pernyataan tersebut di benarkan oleh tiga orang guru AKD, YTK dan RDY jika di tanyakan soala yang sama: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”.

AKD menjawab:

“...yang menjadi kebiasaan kita melibatkan ibu bapa dan komuniti iaitu mengundang para orang tua murid pada penerimaan raport, nah di situ kita kkomunikasikan masalah kemajuan perkembangan murid terutama murid yang bermasalah. dan sering bolos”.

YTK menjawab:

“...penglibatan ibu bapa dan komuniti biasanya yang dibahas mengenaicapaian akademik murid dan mengenai perilakunya”.

RDY menjawab:

“... di akhir semester kita mengundang ibu bapa ke sekolah ini untuk membahas mengenai nilai-nilai yang di dapat oleh murid dan mencari jalan keluar untuk murid yang memiki prestasi rendah”.

Selanjutnya penyelidik mengajukan soalan kepada HJR pengetua Sekolah C: “Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?” HJR menjawab:

“Komite Sekolah merupakan nama baru pengganti Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3), secara substansial perannya mengoptimalkan peran serta masyarakat dalam mendukung dan mewujudkan mutu pendidikan terutama perkembangan dan kemajuan anak-anaknya di sekolah”.

Pernyataan tersebut diakuikan oleh tiga orang guru iaitu HLM, IRW dan MJD, apabila ditanya soalan yang sama: “Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?”.

HLM menjawab:

“....jadi dalam rangka mempertingkatkan prestasi akademik murid, penglibatan ibu bapa sangat diharapkan, kerana di sekolah waktu yang kita gunakan sangat terbatas”.

IRW menjawab:

“....memang melibatkan ibu bapa sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan prestasi akademik murid-murid”.

MJD menjawab:

“....saya kira kerja sama antara ibu bapa dan pihak sekolah diharapkan dapat memrtingkatkan prestasi akademik murid-murid”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah C: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”, HJR menjawab:

“....ada program kita buat bersama, yang jalan itu baru satu kita undang ibu bapa untuk menghadiri penerimaan raport murid-murid, jadi disitu kita bisa berkomunikasi mengenai prestasi anaknua apakah tinggi apakah rendah begitu

juga dengan sikapnya”.

Pernyataan tersebut di benarkan oleh tiga orang guru HLM, MJD dan IRW jika di tanyakan soalah yang sama: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”.

HLM menjawab:

“....memang ada program antara ibu bapa dan sekolah salah satunya kita undang menghadiri penerimaan buku nilai akhir murid”.

MJD menjawab :

“....yahh itu orang tuanya di undang pada saat terima raport (buku rekod prestasi)”.

IRW menjawab:

“...kalau penerimaan raport orang tuanya diundang”.

Selajutnya penyelidik mengajukan soalan kepada NZD pengetua sekolah D:

“Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?” NZD menjawab:

“....banyak yang manfaat dari penglibatan ibu bapa diantaranya dalam hal prestasi akademik jadi orang tua bisa mengontrol di rumah dari segi mengerjakan tugas dan lain-lain”.

Pernyataan tersebut di benarkan oleh tiga orang guru iaitu ILHM, DMY dan HSM, apabila ditanya soalan yang sama: “Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?”.

ILHM menjawab:

“....penglibatan ibu bapa dan komuniti ini menjadi partner dalam mengawasi murid belajar, kalau di rumah ibu bapa nya, kalau di sekolah kita guru-guru yang mengawasi”.

DMY menjawab:

“....antara ibu bapa dan guru-guru di sekolah sama-sama mengawasi murid-murid untuk belajar bersungguh-sungguh”.

HSM menjawab:

“....kalau ibu bapa mengawasi di rumah maka guru mengawasi di sekolah sehingga anak-anak kalau merasa diawasi dia juga bersungguh-sungguh”.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan kepada pengetua Sekolah D: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”.

NZD menjawab:

“...jadi yang sudah kita programkan itu pertemuan komite sekolah baik di awal masa pembelajaran maupun di akhir pembelajaran, iaitu penerimaan buku laporan murid... nah di situ biasa kita terbuka mengenai sikap dan perilaku murid”.

Pernyataan tersebut di benarkan oleh tiga orang guru ILHM, DMY dan HSM jika di tanyakan soalan yang sama: “Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?”.

ILHM menjawab:

“.... satu-satu program yang jalan iaitu pertemuan di akhir semester, terima buku laporan murid”.

DMY menjawab :

“...biasa di adakan pertemuan sekali satu semester, jadi orang tuanyaa datang untuk terima buku laporan murid”.

HSM menjawab:

“....pertemuan komite sekolah diakhir semester”.

Daripada hasil temu bual secara umum mengenai penglibatan ibu bapa dan komuniti di Sekolah A, B, C dan D di dapati bahawa penglibatan ibu bapa dan komuniti berperan sebagai alat penghubung antara sekolah dan ibu bapa dalam melakukan pembinaan sikap dan perilaku murid.

4.4.4.1.3 Analisis Dokumen

Data yang diperolehi daripada hasil pemeriksaan dokumen Kemendiknas nomor 044/U/2002 tentang fungsi dan peran penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam meningkatkan mutu pendidikan.

4.4.5 Budaya Sekolah

4.4.5.1 Soalan Kajian 3: Apakah budaya sekolah yang diamalkan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah di sekolah-sekolah menengah atas di Makassar?

Aspek kelima yang menjadi fokus dalam kajian ini adalah budaya sekolah. Budaya sekolah yang dikaji ialah budaya yang menjadi amalan kepada seluruh warga sekolah.

4.4.5.1.1 Pemerhatian

Berdasarkan hasil pemerhatian penyelidik di keempat-empat sekolah memberi gambaran bahawa tumpuan utama sekolah ialah kepada proses pengajaran dan pembelajaran pelajar. Walaupun masa pengajaran dan pembelajaran di keempat empat sekolah bermula jam 07:15 pagi dan pulang jam 14:00 tengah hari, tetapi yang kelihatan sangat berbeza adalah suasana pembelajaran dan persekitaran sekolah masa pembelajaran berlangsung. Di Sekolah A dan B didapati pengajaran dan pembelajaran telah bermula dengan serius pada waktu pertama lagi. Suasana di sekolah-sekolah ini menjadi sunyi kerana guru-guru dan pelajar-pelajar sedang menekuni pengajaran dan pembelajaran. Suasana ini menjadi amalan atau budaya. Sementara di Sekolah C dan D didapati guru-guru dan pelajar-pelajar banyak yang lambat masuk ke kelas sehingga proses belajar mengajar tidak berjalan lancar. Ini menunjukkan bahawa budaya guru-

guru di Sekolah A dan B ialah memberi tumpuan kepada proses pengajaran dan pembelajaran dengan tidak membazir masa pengajaran yang diperuntukkan.

Selain itu, penyelidik mendapati persekitaran sekolah antara Sekolah A dan B adalah berbeza dengan Sekolah C dan D. Sebaik sahaja memasuki kawasan Sekolah A dan B, penyelidik dapat merasai suasana tenang dan merangsang pembelajaran. Persekitaran di Sekolah A dan B adalah kemas, bersih dan teratur.



Rajah 4.8. Persekitaran Sekolah A

Begitu juga dengan Sekolah B terdapat kantin kejujuran. Sekolah A dan B kelihatan menarik dan bersih serta menimbulkan suasana fizikal yang tenang sebaik sahaja seseorang melangkah masuk ke kawasan sekolah. Laluan ke bilik-bilik darjah juga didapati bersih dan teratur dengan deretan tanaman dalam pasu yang tersusun rapi.

Dinding bahagian dalam dan luar bangunan Sekolah A berwarna putih di kombinasi abu-abu.

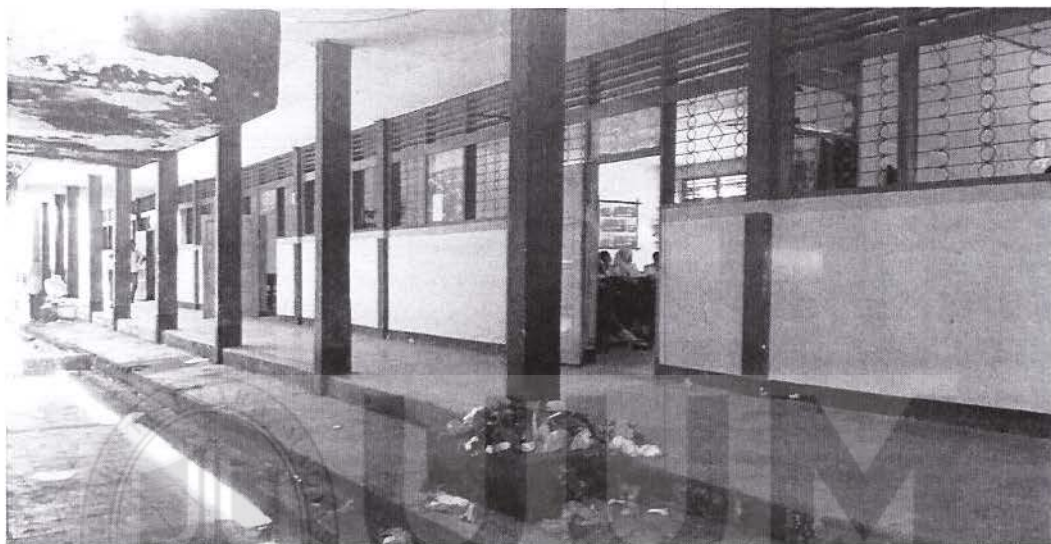
Pemerhatian penyelidik turut mendapati bahawa suasana dalam bilik-bilik darjah di Sekolah A dan B kelihatan bersih dan teratur (rujuk gambar). Guru-guru di dalam bilik darjah sering kali mengingatkan kepada pelajar-pelajar tentang kepentingan bilik darjah yang bersih dan teratur.

Adalah juga didapati bahawa pengetua sekolah Sekolah A dan B sentiasa menegur dan menunjuk ajar pelajar tentang kebersihan dan kepentingan suasana sekolah yang bersih dan teratur. Setiap hari, pengetua sekolah akan melawat sekitar kawasan sekolah dan memeriksa sendiri kebersihan setiap sudut dalam kawasan sekolah. Ucapan-ucapan pengetua sekolah di Sekolah A dan B semasa perhimpunan juga kerap menekankan tentang aspek kebersihan persekitaran sekolah serta bilik-bilik darjah.



Rajah 4.9. Persekitaran Sekolah B

Seterusnya penyelidik ke Sekolah C dan D. Sebaik sahaja memasuki kawasan sekolah, penyelidik mendapati bahawa suasana yang sedikit berbeza dapat dirasakan di Sekolah C dan D berbanding dengan Sekolah A dan B. Walaupun di Sekolah C dan D memiliki taman bunga dan pohon-pohon tetapi kelihatan tidak terurus (rujuk rajah)



Rajah 4.10. Persekitaran Sekolah C

Bangunan Sekolah C terdiri dari tiga blok bangunan kekal dan satu bangunan sementara dalam perbaikan. Bangunan-bangunan tersebut kelihatan tidak terurus dan cat sudah lusuh. Begitu juga dengan Sekolah D yang terdiri dari empat blok dan bangunan-bangunannya kelihatan teratur dengan taman yang tak terurus (rujuk rajah D).



Rajah 4.11. Persekitaran Sekolah D

Di Sekolah C dan D dapati padang bolanya luas tetapi tidak terurus di mana terdapat sebahagian besar padang yang ditumbuhi rumput dan banyak sampah. Ketika penyelidik menjenguk ke dalam bilik-bilik darjah di Sekolah C dan D, penyelidik mendapati satu suasana bilik darjah tidak merangsang pembelajaran pelajar-pelajar kerana di dinding bilik darjah kelihatan kosong (rujuk Rajah 4.6 dan 4.7 muka surat 200-201).

Berdasarkan pemerhatian di Sekolah A, B, C dan D, dirumuskan bahawa orientasi professional di Sekolah A dan B sudah menjadi budaya sekolah mendukung peningkatan kapasiti guru yang berdampak pada peningkatan status sekolah menjadi sekolah berprestasi tinggi. Demikian juga program perkembangan staf, baik yang dilaksanakan oleh sekolah maupun yang dilaksanakan di luar sekolah atau oleh Kementerian Pendidikan Nasional atau organisasi lain seperti BLPG (Balai Latihan Pendidikan Guru), sama ada di Sekolah A, B, C dan D. Akan tetapi menurut pengakuan

guru-guru di Sekolah A dan B, latihan dalaman, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), *workshop-workshop*, latihan kaedah mengajar adalah sangat di tekankan oleh guru-guru di Sekolah A dan B sedangkan di Sekolah C dan D tidak di tekankan.

Jadual 4.7

Penemuan Pemerhatian Tentang Budaya Sekolah A, B, C dan D.

No	Budaya Sekolah	Sudah menjadi amalan/budaya atau belum			
		Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Budaya belajar mengajar (ketepatan waktu)	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan	belum menjadi amalan	Belum menjadi amalan
2	Penilaian berterusan, remedial dan pengayaan	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan	Belum menjadi amalan	Belum menjadi amalan
3	Penjagaan persekitaran sekolah telah menjadi budaya sekolah	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan	Belum menjadi amalan	Belum menjadi amalan

4.4.5.1.2 Temu bual

Untuk mengesahkan data pemerhatian di atas, penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah A, B, C dan D. Penyelidik menemubual MST iaitu pengetua Sekolah A. Apabila penyelidik mengemukakan soalan: “Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membagakan di sekolah ini?”. MST menjawab: “Yang menjadi amalan di sekolah ini adalah kedispilinan masuk tepat pada waktunya”. Ini dapat dipastikan kerana MST selaku Pengetua Sekolah selalu melakukan kunjungan ke kelas-kelas bagi memastikan guru melaksanakan proses belajar mengajar secara maksimal. Apabila Penyelidik mengajukan soalan: “Bagaimana kalau ada guru yang kurang maksimal pak?”. MST menjawab:

“Yah ...ada guru yang sudah saya panggil kerana kurang mengurus siswa. Jadi kalau ada guru yang kurang maksimal mengajar saya panggil ke kepala Dinas tanpa pengetahuan guru-guru yang lain. supaya guru tersebut merasa senang”.

Untuk mengesahkan data temu bual tersebut, penyelidik melakukan temu bual dengan tiga orang guru iaitu SKR RKY dan JN1. Apabila diajukan soalan: “Bagaimana guru dalam melakukan proses belajar mengajar?”. SKR, RKY dan JN1 menjawab:

SKR: “Saya kira di sini kedisiplinannya anak-anak tidak ada yang tidak disiplin, demikian juga guru misalnya mau izin dia harus cari pengganti kalau sudah dapat baru bisa berangkat contohnya guru biologi sakit, disini kami memiliki beberapa guru biologi jadi kami bagi rata materi dari bapak yang sakit tadi”.

JN1: “Guru-guru meski mengajar sesuai jamnya, kalau tidak datang ada guru piket yang gantikan”.

RKY: “Yah Insya-Allah karena saya selalu masuk sesuai jam saya, walaupun saya tidak datang saya melapor supaya ada yang masuk untuk menggantikan saya”.

Pengajaran di Sekolah A berlangsung tertib dan teratur. Perkara ini sudah berlangsung sejak lama dahulu. Baik guru dan pelajar sudah memaklumi masa yang telah disepakati sebelumnya dengan orang tua pelajar.

Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada MST pengetua Sekolah A, “Bagaimanakah Penilaian ke atas prestasi murid?”. MST menjawab:

“Itu tadi saya kemukakan kalau sudah ulangan pekerjaannya dikembalikan, kan kalau tidak dikembalikan mana dia tahu itu kekurangannya pelajar. Ooo saya kurang ini belajar ini kerana di sini tidak ada anak-anak yang meniru itu sudah budaya kapan (bila mana) ada yang meniru kami panggil jadi dia takut”.

Penyelidik kembali mengajukan soalan, “Bagaimana kalau pelajar belum menguasai bahan yang telah diberikan pak?”. MST menjawab:

“Yah kalau ada yang tidak lulus di remedial, kerana syaratnya itu bahawa anak yang lulus sampai KKM nya, kalau tidak lulus tentu diadakan pemantapan pembelajaran dulu, guru harus janji ke siswa bahawa kita belajar ilmiah dengan mantap setelah itu baku janji siswa kapan (bilamana) mengulangi ini sehingga tidak ketinggalan”.

Seterusnya penyelidik kembali mengajukan soalan kepada MST pengetua Sekolah A,

“Bagaimana usaha yang dilakukan sekolah ini untuk meningkatkan prestasi siswa?”.

MST menjawab:

“Kalau itu kiat (usaha), itu tadi bahawa lebih baik mandi keringat daripada mandi air mata untuk kiat-kiat (usaha-usaha) itu guru harus misalnya kelas 1 harus selesaikan kompetensi yang ada di kurikulum dengan tuntas itu, insya Allah naik kelas 2 gurunya juga selesaikan dengan tuntas sehingga kelas 3 pelajaran kelas 1, 2, dia belajar enak karena itu dia ulang-ulang jadi tidak ada masalah. Insyah Allah kalau sudah tuntas siapa pun yang membuat soal 24 paket soal siswa kita tidak ada masalah karena mereka sudah siap tidak pernah dipermasalahkan di sini kekurangan kita kerana nilainya betul, dibanding dengan sekolah lain mungkin bagus nilainya tapi bukan nilainya sehingga yang lalu itu kita mengutamakan tes (ujian) ”.

Seterusnya untuk mengesahkan pernyataan MST pengetua Sekolah A, penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada tiga orang guru iaitu SKR, RKY, dan JNI,

“Bagaimana proses penilaian keatas prestasi murid?”. SKR menjawab:

“Ada namanya ujian tengah semester, prestasinya bisa dilihat yang mana anak, siapa yang tidak mencapai KKM, itu untuk memantau, kalau anak-anak bergerak di atas KKM nya, itu sudah menggambarkan prestasi, kalau ada yang tidak mencapai itulah gunanya remedial (pemulihan)”.

RKY: “Tujuan pembelajaran itu tercapai ketika kita selesai mengajar kita berikan evaluasi (penilaian). Kalau ada yang tidak mencapai, kan ada (diadakan) remedial (pemulihan). Kita adakan pengulangan tapi itupun remedial bisa terjadi kalau akumulasi ulangan harian dengan tugas dan harus sesuai dengan standard KKM setiap mata pelajaran kan dia tentukan itu misalnya saya itu Biologi KKMnya 78 jadi apabila mereka di bawah 78 berarti mereka harus [mengikuti] remedial (pemulihan)”.

JNI: “Dalam memantau prestasi siswa untuk bidang studi saya yah..bu. perkembangannya dari waktu ke waktu saya bukukan, kalau ada siswa yang tidak mencapai prestasi di kelas saya kasih (berikan) tugas-tugas untuk dikerjakan”.

Untuk lebih memperdalam mengenai budaya sekolah yang hubungannya tentang fokus kepada pelajar, penyelidik menggali beberapa data melalui temu bual di Sekolah B. Menurut RHM sebagai pengetua di Sekolah B memberikan gambaran bahawa kenyataan guru berkenaan menunjukkan bahawa guru-guru di Sekolah B berusaha memastikan proses pembelajaran di Sekolah B berfokus kepada keperluan pelajar. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada RHM pengetua Sekolah B: "Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membanggakan di sekolah ini?", RHM menjawab:

"Alhamdulillah itu berjalan dengan baik,...misalnya diharapkan tepat waktu mengajar tapi biasa masih ada yang terlambat kadang kita sering berikan motivasi, arahan-arahan bahawa komitmen yang dilakukan seperti ini larinya ke kita sendiri dan pelajar tapi misalnya kita tidak melaksanakan yang namanya komitmen misalnya sekian persen tidak datang mengajar jangan harap menerima sertifikasi (sijil) itu kan komitmen jadi itu yang saya lakukan".

Pada prinsipnya apa yang diungkapkan oleh RHM pengetua Sekolah B mengandungi aspek kedisiplinan iaitu mengajar tepat pada waktunya, kerana guru mengajar tepat waktu pelajar tidak kehilangan waktu belajarnya.

Apa yang dikemukakan oleh pengetua Sekolah B adalah selari dengan apa yang diceritakan oleh AKD, YTK dan RDY.

AKD: "Oh kalau itu saya termasuk kerana kita tidak bisa memberitahu orang seperti berkata jangan terlambat kalau kita sendiri yang akan melanggar, memberitahu teman jangan merokok kalau kita sendiri merokok".

YTK: "Saya senang dengan kedisiplinan beliau kan itu memberikan contoh, pada dasarnya itu kan kedisiplinan baik. Jadi kita dukung. Baik itu pelajarnya gurunya. Contohnya guru yang sering terlambat, guru yang tidak melaksanakan tugasnya. Maka jam mengajarnya akan dikurangi gitu dan saya sangat merespon itu, dan kepala sekolah mengancam kalau misalnya tidak masuk, sering terlambat jamnya dikurangi semester depan dan memang itu ada".

RDY: “Sasaran utama Kepala Sekolah itu pelajar tidak kehilangan jaminan belajar dan setiap hari itu piket berjalan dalam artian kepala sekolah berfokus pada kedisiplinan”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada RHM pengetua Sekolah B:

“Bagaimana proses penilaian ke atas prestasi murid?”. RHM menjawab:

“Setiap kali setelah melakukan proses pembelajaran selalu diberikan tes (ujian) formatif. Ini untuk mengetahui ketuntasan belajar siswa, kalau ada yang tidak tuntas apa kerana ada masalahnya atau bagaimana siswa itu diberi tugas-tugas untuk sampai kepada ketuntasan”.

Apa yang di kemukakan oleh RHM mengadungi bahawa proses belajar mengajar yang dilakukan fokus kepada pelajar. Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada AKD, YTK dan RDY guru-guru Sekolah B: “Bagaimana proses penilaian ke atas prestasi murid?”.

AKD: “Itu tadi yang pertama nilai akademiknya. ke-2 nilai pengembangannya, ini tentunya diperoleh dari ujian, yah kalau yang prestasinya rendah kan kita ada yang namanya remedial (pemulihan), kalau yang tinggi kita hanya kasi (beri) pengayaan”.

YTK: “Setiap hari setelah selesai satu KD dengan beberapa indikator yang harus dicapai kita kasih ulangan formatif namanya, kemudian ujian tengah semester, kalau ada yang tidak mencapai indikator, dilakukan perbaikan itu”.

RDY: “Kalau saya liat nilainya, kalau ada memang anak-anak yang rendah sekali atau katakan tidak sampai KKM nya, kita ujian ulang remedial”.

Berdasarkan hasil temu bual yang dilakukan oleh penyelidik di Sekolah A, berkenaan dengan fokus kepada pelajar iaitu (1) Kedisiplinan terhadap pemenuhan dokumen perancangan; (4) Penilaian. (5) Memastikan standard nilai tercapai (KKM) (6) pemulihan dan pengayaan.

Seterusnya penyelidik mengajukan soalan yang sama berkenang dengan aspek fokus terhadap pelajar, di Sekolah C dan D Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada

HJR pengetua sekolah C: “Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membayakan di sekolah ini?”

“Alhamdulillah mereka sudah bertanggungjawab dan sekarang sudah meningkatlah dari kemarin-kemarin”.

Berdasarkan jawapan HJR Pengetua Sekolah C, mengandungi bahawa kedisiplinan guru di sekolah C masih terus di upayakan. Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada MJD, IRW dan HLM, “Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membayakan di sekolah ini?”

MJD: “Jadi sebenarnya kita berusaha bagaimana mereka supaya datang tepat waktu dan pulang tepat waktu, di samping memperbaiki administrasi (pengurusan) proses belajar mengajar”.

IRW: “Guru yang mengajar di sekolah ini Alhamdulillah cukup bagus cuma biasanya dalam kegiatan pembelajaran itu yah terkadang kan guru ada yang minta izin (cuti) ada yang sakit, ada yang tanpa keterangan nah yang inilah biasa menghambat sedikit proses mengajar di kelas”.

HLM: “Selalu ada kendala dari segi banyaknya anak yang sering terlambat kenapa yah itulah hambatan-hambatan meskipun kita sudah istilahnya mendisiplinkan anak namun ada saja kendala begitu pun dengan guru-guru”.

Dari hasil temu bual nampak bahawa apa yang dikemukakan oleh HJR pengetua sekolah tidak sepenuhnya disokong oleh MJD, IRW dan HLM, yang beranggapan kedisiplinan di Sekolah C masih rendah disebabkan oleh pelbagai sebab, misalnya guru datang lambat begitu juga dengan pelajarannya. Ini menunjukkan guru-guru di Sekolah C tidak memiliki tanggungjawab yang besar terhadap tugasnya sebagai guru. Seterusnya berdasar kepada pemerhatian penyelidik bahawa guru di Sekolah C dalam melakukan proses belajar mengajar tidak 100% merujuk kepada rancangan pembelajaran yang dibuat.

Seterusnya apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada HJR, “Bagaimanakah proses penilaian keatas prestasi murid?”. HJR menjawab:

“Biasanya dengan ujian (formatif), kalau KKM nya tidak mencapai yah.. dilakukan dengan remedial sampai pada pencapaian KKM bidang studi”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada MJD, IRW dan HLM guru-guru Sekolah C: “Bagaimanakah proses penilaian ke atas prestasi murid?”. Ketiga-tiga guru tersebut memberikan jawaban:

MJD: “Yah biasanya kalau ini menyangkut evaluasi sesudah pelaksanaan evaluasi itu kita kembali menjawab itu didepan anak-anak kemudian kita memberitahukan kepada anak bahwa ini nomor sekian keliatannya dari analisis anak-anak tidak bisa menjawab dwngan baik kita beri penekananan kadang-kadang juga biasa kalau presentase itu tercapai itu memang kecil bahkan kadang-kadang kita mengulang KD-KD itu pada setelah pelaksanaan evaluasi itu.

Penyelidik bertanya lagi, “Itu kapan pak apa pada saat remedial atau sekolah / pada ketika lain, dan apa bapak sering lakukan?”. MJD menjawab:

“Biasa kalau misalnya ada sejumlah siswa yang tidak tuntas tidak terlalu banyak kadang-kadang kita memberikannya dalam bentuk tugas-tugas tertentu tetapi kalau misalnya jumlah siswanya tidak tuntas itu memang dalam jumlah yang lebih besar biasanya kita memang membutuhkan waktu diluar daripada waktu yang terjadwalkan itu. Di tahun-tahun ini biasa kita lakukan bu karena kadang-kadang biasanya yah mohon maaf kalau kami di kurikulum kami kadang-kadang penataran dan sebagainya nah itu kita sepakati kepada anak-anak mungkin dihari-hari tertentu kita tinggal untuk mencapai SK atau KD yang tidak terlaksana dengan baik”.

IRW pula memberi respons: “Yah.. ulangan dan memberikan tugas-tugas”.

Penyelidik mencelah, “Kalau masalah *evaluasi* yang bapak lakukan sebagai guru BK pak apa, yang dikelas kalau kita ajar apa pak?”.

“Yah jadi evaluasi yang dilakukan atau yang kami lakukan sebagai guru BK seperti yang saya katakana tadi itu jadi siswa yang sudah berulang kali melakukan pelanggaran pada akhirnya dilakukan melalui pemanggilan orang tua atau wali, saya mengevaluasi bahwa kegiatan BK di sekolah ini sepert dalam bentuk pemanggilan orang tua kita mengevaluasi yah tentu yang kita harapkan adalah perubahan dalam hal ini perubahan sikap dan tingkah laku dari siswa yang bersangkutan seperti misalnya tadi yang darinya sering bolos setelah dilakukan pemanggilan berikutnya tidak lagi melakukan demikian, kita memberiikan

semacam apakah itu sifatnya pemberian informasi kepada siswa secara umum, pemberian layanan dalam hal ini misalnya layanan pembimbing katakanlah misalnya layanan bimbingan belajar kita memberikan layanan dalam setiap kelas itu secara umum seperti yang saya katakan tadi misalnya bimbingan belajar terus ada layanan bimbingan social, layanan bimbingan pribadi, layanan bimbingan karir nah inilah 4 jenis layanan secara silih berganti, artinya evaluasi yang kami lakukan untuk setiap kelas itu tetap kami lakukan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kurikulum, dalam hal ini kurikulum untuk bimbingan konselin disamping hal-hal yang lain jadi sifatnya ini kita lakukan untuk setiap kelas secara umum ada juga untuk setiap pribadi”.

HLM: “Yah itu tentu di berikan perbaikan biasanya guru-guru disini kalau ada siswa yang tidak mencapai KKM itu diberi waktu 1 minggu memperbaiki lalu dinilai. Yah itu memberikan pemahaman tentang status mereka, memberikan pemahaman kondisi sekolah sehingga dia merasa sekolah ini adalah miliknya”.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan NZD pengetua Sekolah D. Apabila penyelidik mengajukan soalan kepada NZD pengetua Sekolah D: “Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membagakan di sekolah ini?”

“Kalau kedisiplinan itu berarti ketat, saya tidak terlalu ketat harus begini, harus begitu tetapi yang penting dia sudah melaksanakan tugasnya selesai tugas dilaksanakan dia mau pulang atau mau bergeser kemana yah silahkan atau mau tidak datang karena tidak ada tugasnya, tidak ada jamnya hari ini yah boleh silahkan yang penting tugasnya jalan artinya tidak terlalu ketat kalau saya”.

Ungkapan dari NZD di atas mengandungi kedisiplinan, walaupun target yang ingin beliau capai adalah penyelesaian tugas dapat diselesaikan, jika demikian maka di Sekolah C lebih berorientasi kepada hasil, dengan tidak terlalu memperketatkan prosesnya. Seperti yang dikemukakan oleh DMY berikut:

“Kalau saya yah itu tadi misalnya kedisiplinan saya datang tepat waktu , datang sebelum pelajaran dimulai paling lambat yah jam 7 karena otomatis jarak rumah saya dengan sekolah kan lumayan jauh 34 km artinya saya harus datang lebih awal”.

HSM memberi respons seperti berikut:

“Yah guru-guru itu mengajar tepat pada waktunya dan kurikulum yang berlaku sesuai dengan tatanan-tatanan kita supaya guru itu dapat dijadikan contoh , dapat menjadi teladan pada pelajar khususnya bahawa kedepan jadi itu bagaimana anak itu bisa mendapatkan ilmu pengetahuan yang baik dan yang bisa memanfaatkan ilmu pengetahuan itu kedepan jadi bagaimana cara kita itu menyampaikan kepada pelajar apa yang kita miliki sesuai dngan tatanan kita kurikulum yang berlaku supaya anak-anak itu out putnya bisa menngembirakan artinya keluarannya nanti itu bisa berguna bagi pelajar itu sendiri dengan masyarakat yang ada disekitarnya”.

ILHM: “Yah itu sesuai dengan perencanaan asalkan memiliki program, program perencanaan mengajar tentunya perencanaan untuk melalui administrasi dan diluar administrasi demikian, jadi kita betul-betul harus mantap atau siap untuk memberikan materi kepada anak”.

Seterusnya apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama, “Bagaimanakah proses penilaian ke atas prestasi murid?”. NZD menjawab:

“Kalau mau melihat prestasi murid di dalam kelas itu melalui wali kelas, saya tidak ikut campur ”Bagaimana bapak memastikannya?”. “Yah karena mereka menyeter nilai setiap ulangan harian dia stor nilainya ke bahagian nilai”.

Apabila penyelidik mengajukan soalan yang sama kepada HSM, DMY dan ILHM guru-guru Sekolah D: “Bagaimanakah proses penilaian ke atas prestasi murid?”.

Ketiga-tiga guru tersebut memberikan jawaban:

HSM: “Kalau misalnya ujian hariannya tidak mencapai KKM padahal; sudah disepakati sebelumnya di sini kita adakan remedial(pemulihan) dalam pokok bahasan itu yang anak tidak mengerti. Nah misalnya kalau dalam ujian sisa tidak mencapai kknnya dalam tengah semester maka itu diinporasikan (di sampaikan) kepada guru supaya anak itu dapat mencapai nilai KKM. Jadi kita beri remedial(pemulihan) juga apalagi kan ada laporan remedial (pemulihan) sekarang jadi itu, baru diadakan ujian penaikan kelas kan kalau ujian penaikan kelas, kalau baik di bawah kalau di sini rendah kan bisa dijumlahkan atau diseimbangkan ulangan baik harian atau tengah semester”.

DMY: "Otomatis yang pertama saya melihat dari prosesnya dari proses otomatis kita sudah melihat bagaimana prestasi yang dapat dicapai siswa di kelas. Kita tidak terpaku pada hasil akhir kerana biasanya kadang menipulasi. Yah biasa saja apada saat proses akhirnya itu pada saat pemberian ulangan anak-anak bisa saja nyontek (meniru) jadi itu nilai yang kita jadi tidak mutlak, kalau saya itu melihat dari prosesnya anak-anak, siswa bisa dikatakan berprestasi itu dari prosesnya".

Penyelidik bertanya lagi "Jadi kalau misalnya ada evaluasi yang tidak terpenuhi maksudnya tidak sampai kepada KKM apa yang bapak lakukan?". ILHM memberi respons:

"Yah kan ada pengayaan, pengayaan ini dilakukan diwaktu yang lain kan kan ada namanya ada minggu efektif, minggu tidak efektif dan minggu cadangan".

Seterusnya ILHM menjelaskan:

"Yah kadang kita temukan ada yang melongo(diam dan bingung) saja. Hanya fokus melihat saja mungkin ada fikirannya di luar atau bagaimana, tentunya saya harus pelajari semua siswa itu apakah mereka hanya perhatiannya hanya betul-betul perhatian pada materi (bahan) ataukah fikirannya di luar tentunya beberapa hal yang perlu saya evaluasi (ujian) di situ saya harus bertanya mengerti tidak, haa kadang siswa bilang mengerti pada hal tidak mengerti, saya berikan contoh 1 langkah 2 langkah kalau memang dia mengerti itu ia penuh perhatiannya, misalnya tidak nah itu pendekatan persuasive, kenapa bisa(boleh) begini temanmu sudah 2 langkah kamu baru setengah langkah apakah ada masalah, nah melalui itu, nah tentunya saya harus ulangi kembali bahkan saya tidak bosan 2 kali saya ulangi tiga kali".

Berdasarkan hasil temu bual dengan pengetua Sekolah C dan D, serta guru-gurunya, memberikan gambaran bahawa proses umum dilakukan dalam proses belajar mengajar adalah sama, namun penyelidik mendapati bahawa apa yang dilaksanakan di Sekolah C dan D tidak serius kerana didapati guru tidak menepati masa yang telah dijadualkan.

Apabila ditanya tentang kualiti persekitaran belajar, MST pengetua sekolah di Sekolah A memberikan gambaran berikut;

“Di sini sudah memenuhi 8 standard. Sarana dan prasarana sudah cukup lumayan dibandingkan dengan sekolah lain. Kenapa, kerana dalam citra ruangan itu semua cukup laboratorium (makmal) IPA, Bahasa, Komputer, ada semua, sampai lagi tempat permainan anak-anak cukup lapangan yang luas itu yang penting jadi kalau anak-anak mau rileks (santai) di sore(petang) hari atau mata pelajaran olahraga bisa bersamaan beberapa guru mengajar karena lapangan luas untuk dipakai, kemudian aula (dewan) juga ada, jadi misalnya kalau musim hujan mau latihan tidak masalah karena ada aula(dewan) itu, kemudian lainnya masalah kantin cukup besar jadi anak-anak tidak susah kalau misalnya istirahat mau sarapan mau apa saja terserah dia, terus nilai tambahnya lagi asrama di sekolah ini bagi siswa yang di luar kota mungkin tidak mempunyai keluarga di Makassar itu diutamakan diterima di asrama ini. Namun ada juga pejabat-pejabat teras menitipkan anaknya di asrama kerana di asrama itu sangat disiplin karena untuk asramanya itu adalah guru juga di SMA yang loyalitas(walok) nya tinggi disiplin kepada anak-anak termasuk semuanya agamanya, shalatnya diperhatikan, belajarnya ada aturan yang berlaku di dalamnya sehingga orang tua tidak ragu menitip anaknya di asramah ini. Yah saya kira itulah kelebihanannya di SMA”.

Seterusnya MST menjelaskan:

“Sekolah ini harus memberikan pelayanan (perkhidmatan) tingkat tinggi. Pertama pelayanan, kedua penampilan, dan ketiga prestasi. Jadi yang pertama itu penampilan yah kerana kita itu model misalnya kebersihan. Nah itu kan kebersihan baru masuk orang disini wee tawwa bersihnya, yah.. itukan penampilan kalau baru masuk we dde kotornya ee parkir (peletakkan kereta) sembarangan to itu, ada tamu di sapa dengan baik secepatnys itu to pelayanan, baik guru, siswa cepat apa masalahnya, datang orang tuanya (ibu bapa) nya apa masalahnya, siapa saja sehingga terkesan wee (istilah) bagusya sekolahnya kan semua orang mau di layanai dan yang ketiga prestasi”.

Sebelumnya pengetua sekolah telah menghuraikan bahawa sekolah telah banyak meraih prestasi baik di tingkat kota, nasional maupun internasional sebagaimana ungkapan Pengetua Sekolah A: “Waaahh, prestasi ini sudah baik tingkat kota, propinsi, nasional, dan tingkat dunia, olimpiad pernah juara dunia Matematik. Di sini tiap tahun, baru-baru ini juara olimpiad, cuma mendapat medal perak olimpiad sains baru-baru ini di Jakarta.

Pernyataan MST iaitu pengetua Sekolah A disokong oleh RKY, SKR dan JNI. SKR

memberikan huraian berikut:

“Sekolah ini sekolah unggulan. Jadi sarana prasarana sudah bagus lengkap sisa perpustakaan yang sementara di benahi (penambahbaikan), di sini sekolah ini menganut 3 P. (1) Penampilan, kita bisa melihat ketika masuk bagaimana penampilan siswa (pelajar) di sekolah ini. (2). Pelayanan (perkhidmatan), misalnya kalau ada tamu, bagaimana kita melayani tamu dengan baik, kemudian yang ke-3 ialah prestasi. Jadi prestasi-prestasi yang ada di sekolah ini terutama prestasi akademik dan prestasi non-akademik”.

RKY pula memberi respons:

“Setiap hari senin dalam breafing (mesyuarat) dibicarakan kegiatan-kegiatan pada minggu sebelumnya, ini misalnya sebelah ini kotor, tukang sapu siapa yang tidak datang disampaikan seperti itu sampai ke depannya, berkurang dan berkurang. Jadi guru-guru semua harus datang setiap hari Sabtu kerana ada yang namanya Sabtu bersih khususnya wali kelas (guru kelas), ini daerah kelas ini jadi semua kelas sudah di bagi daerah sehingga bisa di pertanggungjawabkan. Jadi kalau kurang bersih itu sudah diberitahu... oh... kelas ini yang kurang semangat memberisihkan tidak bekerja secara maksimal”.

Demikian pula JN1 memberi respons:

“Kalau masalah pelayanan(perkhidmatan) di sini memang bagus, begitu juga masalah penampilan, kepala(pengetua) sekolah sangat menekankan kebersihan, tiap hari Senin saat breafing (taklimat), ini yang selalu ditekankan, apalagi petugas kebersihan hanya beberapa orang saja”.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan pengetua sekolah dan guru-guru di Sekolah B. Apabila diajukan soalan yang tentang kualiti persekitaran belajar, RHM pengetua Sekolah B memberikan gambaran;

“Saya kira fasiliti di dalam sekolah ini sudah lebih dari cukup. Katakanlah sudah memenuhi 8 SNP. Mesti saya dan teman-teman masih berfikir sih, bagaimana ada perubahan-perubahan lagi”.

Pernyataan RHM iaitu pengetua Sekolah B disokong oleh AKD, YTK dan RDY, yang ketiga-ketiganya memberi huraian berikut:

AKD: “Ada 8 standard yang harus terpenuhi mulai dari standard proses belajar mengajar maupun standard-standard lain itu seperti standard sarana. Kalau standard sarana kan di situ ada misalnya jumlah Wc minimal, 1 Wc untuk 20

pelajar laki-laki dan 1 wc untuk pelajar perempuan. Yah, itu misalnya kalau sarana jumlah ruangnya luasnya sekian. Jadi itu terukur semua”.

YTK menghuraikan:

“Yah katanya sih dia mau melihat sekolah ini menjadi besar dalam semua hal, baik itu melihat pelajar masuk ke Perguruan Tinggi, sarananya juga begitu dia juga mau melihat guru yang terbaik”.

RDY: “Bahawa fokus dari pengetua sekolah adalah pemenuhan 8 standard pendidikan”.

Apabila diajukan soalan tentang persekitaran pembelajaran di Sekolah C, HJR pengetua Sekolah C menjawab:

“Memang sarana prasarana di sini masih kurang menunjang, kebersihan sangat susah, anak-anak susah diatur kalau masalah kebersihan”.

Pernyataan HJR iaitu pengetua Sekolah C adalah selari dengan jawapan MJD, IRW dan HLM tentang persekitaran di Sekolah C.

MJD: “Masalah kebersihan memang sangat sulit diatasi di sini, meskipun selalu ditekankan tapi begini mi..”

IRW: “Kalau sarana prasarana masih terus diusahakan, [tetapi] belum memenuhi standard lah, yang terpenting anak-anak bias (boleh) belajar”.

HLM: “Lahan (kawasan) di sekolah ini sangat luas, tapi tidak teratur, tidak bersih”.

Seterusnya penyelidik melakukan temu bual dengan NZD iaitu pengetua di Sekolah

D. Apabila ditanya tentang persekitaran fizikal di Sekolah D, NZD iaitu pengetua Sekolah D menjawab:

“Alhamdulillah, di sini suasana sudah ada perubahan, kelas-kelas sudah bisa diperbaiki, sarana-prasarana kita tingkatkan sedikit-sedikit supaya lebih nyaman”.

Apabila ditanya kepada HSM, DMY, dan ILHM, didapati jawapan guru-guru ini hampir sama dengan jawapan pengetua mereka. Ketiga-ketiganya menghuraikan:

HSM: “Lingkungan di sini sebenarnya cukup nyaman, kalau kita tanami pohon pohon jadi rindang, sekarang belum terasa panasnya karena musim hujan, tapi kalau musim panas huuu panas sekali”.

DMY: "Masih begini ji bu belum bersih, wc nya anak-anak masih bau kelas-kelas tidak di jaga kebersihannya, tapi di sini cocok memang untuk lingkungan pendidikan, artinya sarana dan prasarana harus ditingkatkan".

ILHM: "Sarana dan prasarananya sudah bagus laboratoriumnya ada cuma itu tidak dimanfaatkan, dibiarkan begitu saja, akhirnya alat-alatnya rusak".

Penyelidik mendapati bahawa walaupun mempunyai bilangan bilik-bilik yang mencukupi, namun Sekolah C dan D tidak memaksimumkan penggunaannya untuk meningkatkan keberkesanan pembelajaran pelajar. Sebahagian dari bilik-bilik darjah ini dibiarkan kosong. Pemerhatian penyelidik di Perpustakaan di Sekolah D mendapati keadaannya adalah kelihatan tidak terurus dengan buku-buku berselerak di rak-rak telah lama tidak digunakan.

Penemuan penyelidik tentang budaya sekolah di keempat-empat sekolah sampel, secara umumnya terlihat bahawa sekolah yang dikategorikan berprestasi tinggi iaitu Sekolah A dan Sekolah B menjadikan fokus kepada pelajaran dan penilaian berterusan sebagai amalan seharian sama ada kepada guru atau murid, manakala di Sekolah C dan D bukan merupakan amalan mereka. Untuk dimensi kualiti persekitaran pembelajaran di Sekolah berprestasi tinggi iaitu Sekolah A dan B didapati telah mencapai standard pendidikan khusus dalam aspek sarana dan prasarana dan juga dari segi kualiti kebersihan berbanding dengan Sekolah C dan D di mana didapati kualiti persekitaran tidak terurus dan kebersihan tidak memuaskan.

Jadual 4.8

Rumusan Temu Bual Tentang Budaya Sekolah A, B, C dan D

No	Budaya Sekolah	Sudah menjadi amalan/budaya atau belum			
		Sekolah A	Sekolah B	Sekolah C	Sekolah D
1	Budaya belajar mengajar (ketepatan waktu)	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan	Belum menjadi amalan	Belum menjadi amalan
2	Penilaian berterusan, remedial dan pengayaan	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan	Belum menjadi amalan	Belum menjadi amalan
3	Penjagaan persekitaran sekolah telah menjadi budaya sekolah	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan	Sudah menjadi amalan

4.4.3.1.3 Analisis Dokumen

Data yang diperoleh melalui dokumen bahawa di keempat-empat sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar telah ditetapkan target pencapaian kepada pelajar yang di kenal dengan sebut Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), yang mana KKM ini wajib di capai oleh semua pelajar baik yang berprestasi tinggi maupun tidan berprestasi tinggi. KKM ini di tetapkan oleh kelompok setiap bidang kajian sehingga KKM dari setiap bidang kajian adalah berbeza (Lampiran 9).

Untuk memahami dengan lebih mendalam apakah struktur organisasi merupakan unsur budaya yang mempengaruhi prestasi sekolah, penyelidik menganalisis dokumen rasmi sekolah. Data yang diperoleh hasil daripada pemeriksaan dokumen sekolah menunjukkan keempat-keempat Sekolah A, B, C dan D memiliki struktur organisasi yang sama iaitu mempunyai lima (5) wakil pengetua yang masing-masing memiliki tugas yang berbeza-beza, iaitu; (1) wakil pengetua bidang kurikulum, (2) wakil pengetua bidang hubungan masyarakat, (3) wakil pengetua bidang kepelajaran (kesiswaan) (4) wakil pengetua bidang kerjasama dan, (5) wakil pengetua bidang sarana dan prasarana.

Organisasi sekolah dilengkapi juga dengan Kepala Tata Usaha beserta stafnya yang mengurus hal-hal pentadbiran guru-guru dan juga peringkat organisasi lainnya seperti bimbingan kaunseling, pramuka (pengakap), kelompok-kelompok olah raga dan seni. Struktur organisasi tersebut diwujudkan bertujuan melicinkan perjalanan sekolah dan bermatlamat mempertingkatkan prestasi kerja guru dan prestasi pelajar.

Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nombor 19 tahun 2007, tentang standard pengelolaan pendidikan di mana di dalamnya memuatkan tentang struktur organisasi sekolah yang mengandungi; (1) sistem penyelenggaraan dan pengurusan yang dinyatakan secara jelas dan transparan (telus). (2) Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah.

Merujuk kepada peraturan akademik sekolah yang berlaku di Indonesia tentang struktur organisasi sekolah, komponen atau unsur-unsur struktur organisasi nampaknya tidak wujud perbezaan antara sesebuah sekolah dengan sebuah sekolah yang lain sama ada di sekolah berprestasi tinggi atau berprestasi rendah. Ini menunjukkan struktur organisasi tidak menentukan perbezaan prestasi. Walaupun begitu, dalam sesebuah organisasi diperlukan *struktur organisasi* agar terlihat organisasi yang berstruktur, yang dapat menjelaskan jalur hubungan antara ahli-ahli organisasi dari peringkat atasan dan bawahan, dan dari pengetua sekolah hingga kepada pelajar yang semuanya dijelaskan jalur hubungan antara satu sama lain. Begitu juga dengan tugas dan tanggungjawab di keempat-empat Sekolah A, B, C dan D didapati tidak terdapat perbezaan. Di bawah ini penyelidik memberikan gambaran umum tentang tugas dan tanggungjawab serta hubungannya di sekolah:

1. Pengetua sekolah sebagai peribadi

- a. Pengetua sekolah sebagai sebahagian dari warga sekolah yang mempunyai peranan sebagai pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, dan motivator yang merupakan tokoh yang harus menjadi teladan kepada pelajar, guru dan pegawai sekolah.
- b. Dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, pengetua sekolah hendaknya mengacu kepada nilai-nilai dasar seperti keimanan dan ketaqwaan, budi pekerti yang luhur, serta melaksanakan dan tata tertib sekolah;
- c. Pengetua sekolah harus memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kepribadian yang mantap, keberanian moral, disiplin tinggi, kejujuran, objektif dan berlaku adil, prihatin serta suka membantu, mempunyai wawasan luas dan kewibawaan.

2. Hubungan Pengetua Sekolah dengan Guru

- a. Pengetua sekolah melakukan kerjasama yang baik dan harmonis dengan semua guru untuk mewujudkan sekolah yang efektif;
- b. Hubungan Pengetua Sekolah dengan Guru mencakup hubungan kedinasan, kerjasama (kolegial) dan kekeluargaan.
- c. Pengetua sekolah dan guru memiliki visi yang sama dalam merencanakan dan melaksanakan program pembelajaran, penilaian belajar, melakukan analisis hasil penilaian dan mengadakan program tindak lanjut program pembelajaran.
- d. Bersikap terbuka terhadap semua masukan (input), saranan dan kritik.
- e. Membantu guru dalam mencari alternatif dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan proses pembelajaran.
- f. Tidak menegur dan memarahi guru di depan guru-guru lain atau di depan siswa, atau di depan orang lain / umum.

- g. Tidak berdebat sengit atau bertengkar dengan guru di depan siswa.
3. Hubungan Pengetua Sekolah dengan Pegawai
- a. Pengetua sekolah sebagai tenaga staf hendaknya dapat memberi contoh dan membantu kelancaran tugas-tugas pegawai pengurusan.
 - b. Perlu kerjasama yang baik antara pengetua sekolah dengan seluruh pegawai termasuk dengan petugas kebersihan sekolah;
 - c. Dalam meningkatkan prestasi pegawai di sekolah perlu adanya pengawasan pengurusan yang berterusan oleh pengetua sekolah.
 - d. Dalam membuat tugas pegawai dan analisis pekerjaan, pengetua sekolah bekerjasama dengan Pengetua Tata Usaha.
4. Hubungan Pengetua Sekolah dengan Pelajar
- a. Pengetua sekolah melayani keperluan belajar pelajar dan membantu memecahkan masalah kesulitan belajar pelajar.
 - b. Memotivasi pelajar untuk meningkatkan prestasinya baik kurikulum maupun kokurikulum.
 - c. Tidak memarahi atau memalukan pelajar di depan pelajar lain atau di depan umum.

Demikian halnya sistem pendidikan di Indonesia yang berpusat yang menjadikan sekolah-sekolah mempunyai hubungan langsung dengan pihak Kementrian Pelajaran Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah di mana sekolah-sekolah ini berada. Pemerhatian di keempat-empat Sekolah A,B, C dan D menunjukkan bahawa pihak atasan seperti Pejabat Pendidikan Daerah khasnya dan Jabatan Pelajaran Negeri amnya banyak memainkan peranan dalam menjadikan sekolah-sekolah ini berprestasi tinggi. (Lampiran 10 Peraturan akademik dan Tata Krama).

4.5 Rumusan

Jadual 4.9

Rumusan Penemuan Gaya Kepimpinan Pengetua, Sikap dan Tingkah Laku Guru, Keadaan fizikal dan kemudahan Sekolah, Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti serta Budaya Sekolah di Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Berprestasi Rendah

No	Aspek	Sekolah Berprestasi Tinggi	Sekolah Berprstasi Rendah
1	Gaya Kepimpinan Pengetna		
1	Pemantauan Pengajaran	Setiap hari/15 kali selama penyelidikan	Jarang dilakukan/ 3 kali selama penyelidikan
2	Pemantauan Pembelajaran Murid	Setiap hari/15 kali selama penyelidikan	Jarang dilakukan/3 kali selama penyelidikan
3	Mengawal disiplin murid	Kawalan disiplin dilakukan setiap hari	Kawalan disiplin dilakukan hanya sekali seminggu
4	Memastikan visi dan misi dihayati oleh guru-guru	Kepala Sekolah melakukan aktiviti ini pada setiap minggu	Sangat jarang dilakukan. Hanya satu kali dalam satu semester
5	Berfokus kepada proses belajar mengajar	Sangat berfokus kepada pengajaran dan pembelajaran	Kurang fokus kepada pengajaran dan pembelajaran
6	Menyediakan latihan dalaman kepada guru	4 kali/tahun	2 kali/tahun
2	Sikap dan Tingkah Laku guru		
1	Ketepatan waktu mengajar	Sangat tepat waktu	Kurang tepat waktu
2	Komited terhadap tugasnya	Sangat komited	Kurang komited
3	Motivasi kerja	Sangat bermotivasi	Kurang bermotivasi
4	Kemahiran dan keyakinan dalam pengajaran	Sangat yakin dan mahir	Kurang yakin dan mahir
3	Keadaan fizikal dan kemudahan Peralatan Bilik Darjah Sekolah	Baik dan Mencukupi	Baik dan Meneukupi
4	Penglibatan Ibu Bapa dan Komuuiti		
1	Kehadiran dalam Mesyuarat Persatuan Ibu Bapa	Baik dan Sudah menjadi amalan	Baik dan Sudah menjadi amalan
5	Budaya Sekolah		
1	Ketepatan masuk kelas	Sudah menjadi amalan	Belum menjadi amalan
2	Penilaian berterusan,remedia dan pengayaan	Sudah menjadi amalan	Belum menjadi amalan
3	Penjagaan persekitaran sekolah telah menjadi budaya sekolah	Sudah menjadi amalan	Belum menjadi amalan

Melalui data kualitatif yang dikumpulkan di sekolah-sekolah yang menjadi sampel kajian ini dapat dirumuskan seperti berikut:

Dalam aspek gaya kepemimpinan pengetua sekolah di Sekolah A dan B ialah pengetuanya mengamalkan gaya yang menekankan kepada tugas iaitu; (1) memastikan guru mengajar murid belajar dengan pemantauan, (2) mengawal disiplin murid. Sehubungan itu pengetua di sekolah-sekolah ini berusaha memastikan guru mengajar dan murid belajar melalui pemantauan rapi ke bilik darjah. Mereka juga memastikan semua guru dan murid berdisiplin dalam aspek pengajaran dan pembelajaran melalui penegakan disiplin. Sedangkan di Sekolah C dan D aspek-aspek ini pengetua tidak mengamalkan gaya kepemimpinan yang menekankan kepada tugas. Oleh kerana itu pengetua-petgetua di Sekolah C dan D tidak melakukan pemantauan yang kerap dan tidak menekankan kepada penegakkan disiplin pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, didapati pengetua sekolah di Sekolah A dan B memastikan visi dan misi di hayati oleh guru-guru, manakala di Sekolah C dan D tidak menyebarkan visi dan misi kepada guru-guru. Dalam aspek proses pengajaran dan pembelajaran, didapati pengetua di Sekolah A dan B memberi fokus kepada bagaimana proses akademik sepatutnya berlangsung, memberi fokus kepada kegiatan belajar mengajar, dan memberi fokus kepada kegiatan pelajar yang mengarah kepada pengembangan diri, sedangkan di Sekolah C dan D didapati pengetuanya tidak menekankan kepada proses belajar mengajar tidak diberi perhatian yang sewajarnya dan memberi fokus yang lebih kepada pembangunan fizikal sekolah. Dari segi aspek pengurusan sumber manusia, penyelidik mendapati Sekolah A dan B, program peningkatan kemahiran guru dilakukan dengan kerap, manakala sekolah C dan D kurang menjalankannya.

Penemuan penyelidik dalam aspek sikap dan perilaku guru di keempat-empat sekolah yang dijadikan sampel adalah seperti berikut: Di Sekolah A dan B didapati guru-guru

di sekolah-sekolah ini mempunyai komitmen yang tinggi di mana mereka masuk ke kelas untuk mengajar tepat pada waktunya dan komited kepada semua tugas yang diberikan, sedangkan di Sekolah C dan D didapati guru-gurunya tidak komited dalam menjalankan tugas di mana tidak semua guru-gurunya mengikuti pedoman pembelajaran yang telah ditetapkan dan tidak menepati masa sesuai jadual. Demikian halnya keinginan berkhidmat di sekolah guru-guru di sekolah A dan B lebih tinggi berbanding di Sekolah C dan D berkeinginan untuk pindah sekolah. Selain itu, didapati guru-guru di Sekolah A dan B memiliki motivasi yang tinggi kerana mempunyai dorongan yang tinggi hendak melaksanakan tugas akibat kesedaran dan tanggung jawab sebagai guru berbanding dengan guru-guru Sekolah C dan D. Di samping itu penyelidik juga mendapati guru-guru di Sekolah A dan B mempunyai kemahiran mengajar yang tinggi walaupun berhadapan dengan pelajar yang bermasalah, manakala guru-guru di Sekolah C dan D pula tidak mempunyai kemahiran yang tinggi dan sering menyalahkan pelajar. Pengajaran guru di Sekolah A dan B menggemirakan pelajar, manakala pengajaran guru di Sekolah C dan D membosankan.

Penemuan penyelidik tentang budaya sekolah di keempat-empat sekolah sampel, secara umumnya terlihat bahawa Sekolah A dan Sekolah B menjadikan fokus kepada pelajaran dan penilaian berterusan sebagai amalan seharian sama ada kepada guru atau murid, manakala di Sekolah C dan D bukan merupakan amalan mereka. Dari segi persekitaran pembelajaran, di Sekolah A dan B didapati telah mencapai standard pendidikan khusus dalam aspek sarana dan prasarana dan juga dari segi kualiti kebersihan berbanding dengan Sekolah C dan D.

Selanjutnya dalam Bab Lima dimuatkan perbincangan, cadangan dan kesimpulan.

BAB LIMA

PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru, keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah di sekolah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Makassar. Bagi memenuhi keperluan bab ini, tajuk-tajuk kecil ringkasan kajian, perbincangan, implikasi kajian, cadangan kajian akan datang dan kesimpulan dibentangkan satu persatu mengikut tajuk-tajuk kecil berikut.

5.2 Ringkasan Kajian

Bagi mencapai objektif dan menjawab soalan-soalan kajian, kajian ini dijalankan dengan menggunakan reka bentuk kajian kes pelbagai dengan pendekatan kualitatif ke atas empat buah sekolah iaitu dua buah sekolah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah berprestasi rendah di bandar Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia. Data kajian kes ini dikumpul melalui temu bual separa berstruktur, pemerhatian dan analisis dokumen. Dokumen-dokumen yang dianalisis ialah minit-minit mesyuarat sekolah, surat-surat perhubungan, laporan-laporan program, buku ringkasan menagajar guru serta markah ujian atau peperiksaan sekolah.

Seramai empat (4) orang pengetua sekolah dan 12 orang guru dipilih sebagai pemberi maklumat dalam temu bual kajian ini. Pemilihan ini dibuat dengan menggunakan kaedah pensampelan bertujuan (*purposive sampling*). Aspek-aspek yang ditemu bual ialah berkaitan dengan gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru,

keadaan fizikal dan kemudahan sekolah, penglibatan ibu bapa dan komuniti serta budaya sekolah.

Kajian ini memperoleh dapatan-dapatan berikut: (1) Dalam aspek gaya kepimpinan pengetua sekolah di Sekolah A dan B iaitu sekolah berprestasi tinggi, pengetuanya mengamalkan gaya yang menekankan kepada tugas iaitu; (a) memastikan guru mengajar murid belajar, (b) mengawal disiplin murid. Kedua-dua pengetua di sekolah-sekolah berprestasi tinggi berusaha memastikan guru mengajar dan murid belajar melalui pemantauan rapi di bilik darjah. Kedua-dua pengetua ini juga berusaha memastikan semua guru dan murid berdisiplin dalam aspek pengajaran dan pembelajaran melalui kawalan disiplin yang ketat. Sedangkan di Sekolah C dan D, iaitu sekolah berprestasi rendah, kedua-dua pengetua sekolah ini tidak mengamalkan gaya kepimpinan yang menekankan kepada pengajaran dan pembelajaran dan kawalan disiplin yang ketat. Pengetua-pengetua di Sekolah C dan D tidak melakukan pemantauan yang kerap dan tidak menekankan kepada kawalan disiplin pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu, didapati pengetua sekolah di Sekolah A dan B berusaha memastikan visi dan misi dihayati oleh guru-guru, manakala di Sekolah C dan D guru-guru tidak ditekankan untuk menghayati visi dan misi sekolah. Dalam aspek proses pengajaran dan pembelajaran, didapati pengetua di Sekolah A dan B memberi fokus kepada bagaimana proses akademik sepatutnya berlangsung, memberi fokus kepada kegiatan belajar mengajar, dan memberi fokus kepada kegiatan pelajar yang mengarah kepada pengembangan diri, sedangkan di Sekolah C dan D didapati pengetuanya tidak menekankan kepada proses belajar mengajar, sebaliknya pengetua Sekolah C dan D

memberi fokus yang lebih kepada pembangunan fizikal sekolah. Dari segi aspek pengurusan sumber manusia, kajian ini mendapati di Sekolah A dan B, program peningkatan kemahiran guru dijalankan dengan kerap, manakala Sekolah C dan D kurang melaksanakan program peningkatan kemahiran guru.

Dalam aspek sikap dan tingkah laku guru, di Sekolah A dan B didapati guru-gurunya mempunyai komitmen yang tinggi di mana mereka masuk ke kelas untuk mengajar tepat pada waktunya dan komited kepada semua tugas yang diberikan, sedangkan di Sekolah C dan D didapati guru-gurunya tidak begitu komited dalam menjalankan tugas di mana tidak semua guru-gurunya mengikuti panduan pembelajaran yang telah ditetapkan dan tidak menepati masa seperti yang ditetapkan oleh jadual waktu. Guru-guru di Sekolah A dan B didapati lebih tinggi tahap keinginan untuk terus berkhidmat di sekolah sekarang berbanding dengan guru-guru di Sekolah C dan D. Selain itu, didapati guru-guru di Sekolah A dan B memiliki motivasi yang tinggi kerana mempunyai dorongan yang tinggi hendak melaksanakan tugas akibat kesadaran dan tanggung jawab sebagai guru berbanding dengan guru-guru Sekolah C dan D. Di samping itu didapati guru-guru di Sekolah A dan B mempunyai kemahiran mengajar yang tinggi walaupun berhadapan dengan pelajar yang bermasalah, manakala guru-guru di Sekolah C dan D pula tidak mempunyai kemahiran yang tinggi dan sering menyalahkan pelajar.

Penemuan kajian ini tentang budaya sekolah di keempat-empat sekolah menunjukkan bahawa Sekolah A dan B menjadikan fokus kepada pelajaran dan penilaian berterusan sebagai amalan seharian sama ada kepada guru atau murid, manakala di Sekolah C dan D fokus yang menekankan kepada pengajaran dan penilaian berterusan bukan

merupakan amalan mereka. Dari segi persekitaran pembelajaran, di Sekolah A dan B didapati telah mencapai standard pendidikan dalam aspek sarana dan prasarana dan juga dari segi kualiti kebersihan berbanding dengan Sekolah C dan D.

Walaupun kajian-kajian lalu mendapati keadaan fizikal dan kemudahan sekolah serta penglibatan ibu bapa dan komuniti merupakan faktor yang menentukan prestasi sekolah, tetapi kajian ini gagal menunjukkan kedua-dua faktor ini berbeza antara sekolah berprestasi tinggi dan rendah. Kajian ini mendapati keadaan fizikal dan kemudahan sekolah di kedua-dua jenis sekolah ini adalah sama pada keseluruhannya. Begitu juga dengan penglibatan ibu bapa dan komuniti di kedua-dua jenis sekolah ini didapati penglibatan ibu bapa dan komuniti adalah sama tahapnya.

5.3 Perbincangan

Bahagian ini membincangkan setiap dapatan yang diperolehi daripada sudut teori-teori dan hasil-hasil kajian yang lalu.

5.3.1 Gaya Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Berprestasi Rendah

Kajian ini mendapati bahawa pengetua sekolah berprestasi tinggi mengamalkan gaya kepimpinan yang menekankan kepada tugas di mana konsep “guru mengajar murid belajar” dan kawalan disiplin murid yang ketat ditekankan dan menjadi amalan seharian. Oleh kerana itu pengetua di sekolah-sekolah berprestasi tinggi sentiasa berusaha memastikan guru mengajar dan murid belajar. Tindakan pemastian dilakukan dengan membuat pemantauan pengajaran guru dan pembelajaran murid di bilik darjah, sedangkan pengetua di sekolah berprestasi rendah tidak menekankan kepada

pengajaran dan pembelajaran. Oleh kerana itu pengetua-pengetua di sekolah berprstasi rendah tidak melakukan pemantauan yang kerap dan tidak menekankan kepada kawalan disiplin pengajaran dan pembelajaran.

Dapatan kajian ini menyokong teori kawalan organisasi yang menyatakan pemantauan adalah salah satu elemen dalam aspek kawalan yang perlu dilakukan oleh ketua organisasi (Mintzberg, 1973). Kajian-kajian mendapati kekurangan kawalan mempunyai kaitan yang tinggi dengan kegagalan sesuatu organisasi untuk mencapai matlamat yang ditetapkan (Mintzberg, 1973). Selain itu, kajian ini menyokong teori tingkah laku kepimpinan Universiti Ohio State yang menyatakan jika organisasi ingin mencapai prestasi yang diharapkan, pemimpin hendaklah memberi penekanan kepada memastikan tugas dijalankan secepat mungkin (Halpin, 1966). Dapatan kajian ini juga menyokong teori kepimpinan instruksional yang menganjurkan pengetua hendaklah membuat pemantauan ke atas pengajaran guru dan murid, serta mengawal masa pengajaran supaya tidak digunakan untuk perkara-perkara selain proses akademik jika berhasrat untuk mencapai keputusan akademik yang tinggi (Hallinger & Murphy, 1985).

Dapatan kajian ini juga selari dengan teori penyeliaan dalam pendidikan yang menyatakan bahawa penyeliaan yang dilakukan oleh pihak pengetua atau oleh wakilnya akan menyebabkan guru-guru menjalankan tugas dengan efisien dan mengikut spesifikasi yang dirancang dalam buku rancangan pengajaran harian, yang mana menyebabkan pembelajaran murid-murid terarah ke matlamat yang hendak dicapai. Akibatnya murid-murid memberi tumpuan yang lebih kepada proses pembelajaran di bilik darjah. Tumpuan yang lebih ini pula akan memberi kesan kepada

prestasi akademik mereka (Hallinger & Murphy, 1985; Blasé & Blasé, 1998). Jahanian dan Ebrahimi (2013) menyatakan penyeliaan pendidikan adalah salah satu kegiatan pendidikan yang akan mengakibatkan pertumbuhan dan perkembangan profesionalisme guru dan akhirnya berlaku peningkatan kualiti dalam pendidikan.

Selain itu, kajian ini menyokong kajian yang dijalankan oleh Glickman et al. (1995) yang menyatakan bahawa penyeliaan akan memberikan kesempatan untuk mempromosikan kecekapan guru, pemikiran abstrak, dan refleksi kepada kaedah pengajaran guru sendiri, yang kemudiannya meningkatkan efikasi guru. Dalam kajian-kajian lain yang dilakukan oleh Glatthorn (1990), Sergiovanni dan Starratt (1998), Beach dan Reinhartz (2000), Nor Asikin (2008) pula mendapati penyeliaan oleh pengetua ke atas pengajaran guru mempunyai kesan secara tidak langsung ke atas pencapaian murid. Keadaan ini berlaku kerana pemantauan yang kerap akan menyebabkan guru-guru lebih bersedia untuk mengajar (Davis & Thomas, 1989). Persediaan rapi oleh guru-guru akan menyebabkan murid-murid lebih fokus kepada pembelajaran dan tidak membazirkan masa. Akibatnya pembelajaran murid-murid lebih berkesan dan seterusnya meningkatkan prestasi akademik murid-murid.

Di samping itu, persediaan yang rapi yang dilakukan sebelum melaksanakan pengajaran akan menjadikan guru lebih cekap dalam pengajarannya dan akibatnya tidak membosankan murid-murid kerana pengajaran yang bervariasi (Blasé & Blasé, 1998). Apabila pengajaran guru bervariasi, minat murid-murid akan meningkat dan seterusnya peningkatan minat ini memberi kesan kepada prestasi akademik murid dan selanjutnya ialah peningkatan kepada prestasi sekolah (Glickman et al., 2001). Day et al. (2011) pula melaporkan, bahawa pengetua sekolah yang berkesan dapat

meningkatkan pembelajaran murid melalui strategi pemantauan yang kerap di bilik darjah. Sebelum ini Robinson et al. (2009) dan Green (2010) menyatakan bahawa dalam konteks sekolah berkesan, pengetua sekolah tidak cukup berperanan sebagai pemimpin organisasi semata-mata, sebaliknya pengetua sekolah diharapkan untuk berperanan sebagai pemimpin pengajaran. Salah satu tanggung jawab pengetua sebagai pemimpin pengajaran termasuklah memantau dan menilai guru untuk memastikan pencapaian dalam urusan utama (*core business*) sekolah, iaitu pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah (Hallinger & Murphy, 1985; Robinson et al., 2009). Selain itu, Zepeda (2007) menyatakan bahawa tindakan pengetua sekolah melakukan pemantauan pengajaran adalah peranan penting yang perlu dilakukan kerana pengajaran dan pembelajaran adalah fungsi utama sekolah. Lee et al. (2012) mendapati kepimpinan pengajaran yang mempunyai kesan kepada peningkatan prestasi murid ialah kerana keterikatan murid dengan aktiviti pembelajaran di sekolah. Sebelum ini Sergiovanni dan Starratt (1989) menegaskan bahawa penyeliaan ke atas pengajaran guru adalah salah satu fungsi dari lembaga pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran, dan pengembangan profesional guru. Penyeliaan guru akan meningkatkan keupayaan dan darjah profesionalisme guru. Peningkatan keupayaan dan tahap profesionalisme ini berlaku kerana pemantauan adalah salah satu bentuk penilaian formatif yang bertujuan untuk memaksimumkan pertumbuhan guru dan nilai profesional guru (Weisberg et al., 2010). Pemantauan formatif dikaitkan dengan peranan pengetua sekolah sebagai pemimpin instruksional (Robinson, 2007). Mengikut Zepeda (2006) lagi, pemantuan berterusan sangat penting untuk mengubah sekolah menjadi komuniti belajar.

Dalam melakukan pemantauan, pengetua sekolah harus membuat perancangan penyeliaan pengajaran yang mencakupi penilaian ke atas aspek pengetahuan, kaedah pengajaran, keyakinan dan nilai-nilai kemanusiaan, yang berfungsi sebagai panduan untuk pengetua ketika memberikan maklum balas kepada guru selepas penyeliaan pengajaran dilakukan (Neville & Garman 1999; Zepeda 2007). Di samping itu, aktiviti perbincangan selepas penyeliaan pengajaran antara pengetua dengan guru yang diselia adalah penting supaya guru-guru dapat membuat refleksi dan mempertimbangkan saranan-saranan yang dikemukakan oleh pengetua dan seterusnya hasil daripada aktiviti penyeliaan ini keupayaan dan kecekapan guru dapat dipertingkatkan (MacBeath, 2004).

Selain itu, kajian-kajian yang lalu mendapati bahawa pemantauan merupakan salah satu intervensi yang efektif kepada peningkatan kecekapan guru yang seterusnya memberi keuntungan kepada murid dan akhirnya membantu peningkatan prestasi akademik murid (Sergiovanni & Starratt, 1989). Hal ini pernah ditegaskan oleh penyelidik terdahulu seperti Purkey dan Smith (1983), Hallinger dan Murphy (1985), Tedlie dan Stringfield (1993), Sammons et al. (1995), Townsend (1997), Wang, et al. (2013) serta Yurdagul dan Nukhet (2016) yang merumuskan penyeliaan pengajaran guru memberi kesan secara tidak langsung kepada peningkatan prestasi sekolah. Oleh itu tidak hairanlah sekolah yang pengetuanya yang memegang prinsip guru mengajar murid belajar akan melakukan penyeliaan yang kerap ke atas pengajaran guru sebagai mekanisme untuk meningkat prestasi sama ada prestasi murid atau prestasi sekolah. Sehubungan itu, jika sesebuah sekolah ingin melipatgandakan peningkatan prestasi murid-murid dan sekolahnya, maka pengetua sekolah hendaklah memastikan guru

mengajar dan murid belajar, dan serentak dengan itu mengamalkan pemantauan yang kerap ke atas pengajaran guru bertujuan menjamin guru mengajar dan murid belajar.

Selain pemantauan di bilik darjah sebagai mekanisme bagi memastikan guru mengajar murid belajar, dapatan kajian ini juga mendapati pengetua di sekolah-sekolah berprestasi tinggi, berpegang kepada prinsip bahawa kawalan disiplin dalam mengajar dan belajar akan menghasilkan kecemerlangan akademik. Lantaran itu pengetua sekolah-sekolah ini berusaha memastikan semua guru dan murid berdisiplin dalam pelaksanaan tugas masing-masing melalui mekanisme kawalan disiplin. Berlawanan dengan amalan oleh pengetua sekolah berprestasi tinggi, didapati pengetua di sekolah berprestasi rendah kurang mengamalkan prinsip ini. Oleh kerana itu pengetua-petgetua di sekolah berprestasi rendah tidak menekankan kepada kawalan disiplin dalam pelaksanaan tugas masing-masing, yang akhirnya perjalanan pengajaran dan pembelajaran berlaku secara rawak dan tidak terancang.

Dapatan kajian ini menyokong teori kepimpinan instruksional yang menyatakan kawalan masa pengajaran dan pembelajaran adalah kunci kepada peningkatan akademik murid (Hallinger & Murphy, 1985). Kajian ini juga menyokong teori kepimpinan untuk pembelajaran yang menyatakan fokus utama kepimpinan sekolah ialah memastikan pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar (Hallinger, 2011). Selain itu kajian ini juga selari dengan kajian awal oleh Brookover et al. (1979) yang mendapati bahawa aspek penekanan kepada kedisiplinan dalam pengajaran dan pembelajaran adalah penting dalam meningkatkan keberkesanan dan prestasi sesebuah sekolah. Selain itu, Rutter et al. (1979) telah mendapati bahawa penguatkuasaan disiplin murid, peraturan yang jelas difahami dan hukuman yang

sesekali digunakan adalah perlu bagi mewujudkan pengukuhan murid. Lee, Walker dan Chui (2012) mendapati bahawa kepimpinan pengetua yang mempunyai kesan positif ke atas prestasi murid ialah tindakan-tindakan kawalan disiplin supaya murid-murid memberi tumpuan kepada pembelajaran. Zimmerman dan Kitsantas (2014) mendapati disiplin murid mempunyai pengaruh yang kuat ke atas pencapaian akademik mereka. Wang et al. (2013) dan Zhao dan Kuo (2015) juga memperoleh dapatan yang sama iaitu disiplin murid mempunyai pengaruh ke atas pencapaian akademik mereka. Jauh sebelum ini Purkey dan Smith (1983), Scheerens dan Bosker (1997), Weber (1971), Edmonds (1979), Sammons et al. (1995) dan Townssend (1997) mendapati disiplin murid merupakan faktor penting dalam sesebuah sekolah berkesan.

Dalam kajian ini didapati tindakan-tindakan mengawal disiplin ini berlaku di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi di mana pemastian masa mengajar dan belajar yang tepat pada waktunya sama ada untuk guru dan murid tidak diganggu adalah menjadi keutamaan, sedangkan di sekolah-sekolah berprestasi rendah ramai guru dan murid datang tidak tepat pada waktunya sehingga masa masuk ke kelas di pagi hari tidak berjalan seperti yang ditetapkan oleh jadual waktu mengajar-belajar. Mengikut Mintzberg (1973), aktiviti pembelajaran di bilik darjah tidak akan mendatangkan hasil jika kawalan daripada segi disiplin belajar ke atas murid oleh guru tidak dilakukan. Fredricks et al. (2004) mendapati kedisiplinan dalam belajar mempunyai hubungan yang kuat dengan pencapaian akademik.

Mengikut Davis dan Thomas (1989), kejayaan dalam akademik banyak bergantung kepada penegakan disiplin mengajar dan belajar supaya tumpuan yang tidak berbelah bahagi dapat diberikan kepada *core business* sekolah iaitu pengajaran dan pembelajaran.

Keadaan disiplin pengajaran dan pembelajaran yang terkawal semasa di dalam dan di luar bilik darjah menjadikan murid-murid dapat memberi tumpuan kepada apa yang patut dipelajari. Apabila tumpuan yang lebih dapat diberikan kepada pembelajaran, maka secara tidak langsung prestasi akademik meningkat disebabkan kebanyakan peperiksaan sekolah lebih banyak tertumpu kepada ujian kognitif, sedangkan sifat kognitif adalah memerlukan tumpuan seberapa banyak masa yang boleh kepada kandungan kurikulum yang hendak diuji. Oleh sebab itu Stallings dan Krasavage (1986) dengan tegas menyatakan bahawa tiada satu pun kegiatan bukan akademik berkorelasi secara positif dengan pencapaian akademik murid.

Oleh itu jika sesebuah sekolah yang ingin meningkatkan prestasi akademik murid-muridnya, maka pengetuanya hendaklah mengamalkan kawalan disiplin mengajar dan belajar kerana disiplin adalah penentu kejayaan. Seterusnya bagi menjadikan prinsip ini suatu realiti, maka pengetua hendaklah melakukan tindakan-tindakan bagi memastikan setiap murid dan guru berdisiplin dalam melaksanakan tugas masing-masing. Tindakan pemastian ini dilakukan melalui pemantauan rapi ke atas aktiviti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah.

Salah satu aspek yang ditemui oleh kajian ini ialah kewujudan visi dan misi yang berbeza antara sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Di Sekolah berprestasi tinggi, iaitu sekolah berprestasi tinggi, didapati seluruh warga sekolah menghayati visi yang hendak dicapai dan bagaimana mencapainya, manakala di Sekolah berprestasi rendah, didapati warga sekolahnya tidak menghayati visi yang hendak dicapai. Usaha yang dilakukan oleh pengetua Sekolah berprestasi tinggi supaya guru-guru faham dan menghayatinya ialah dengan cara

memamerkannya di dinding-dinding sekolah dan juga di tempat-tempat strategik seperti bilik guru dan bilik-bilik mesyuarat. Selain itu, pengetua Sekolah berprstasi tinggi sentiasa berbincang dan menyampaikannya semasa taklimat dan mensyuarat-mesyuarat. Langkah-langkah ini menyebabkan guru-guru cepat memahami dan menghayatinya. Sebaliknya di Sekolah berprstasi rendah, didapati tindakan-tindakan ini tidak dilakukan oleh pengetuanya sehingga menyebabkan guru-guru tidak jelas apakah visi yang hendak dicapai oleh sekolahnya.

Dapatan kajian ini menyokong teori kepimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985) dan teori kepimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), yang mengusulkan bahawa visi dan misi adalah faktor penting kepada keberkesanan sekolah atau organisasi. Kedua-dua teori ini menekankan bahawa sesebuah organisasi yang ingin mencapai kejayaan hendaklah mempunyai visi dan misi yang jelas dan dihayati oleh semua warganya (Hallinger & Murphy, 1985; Bass & Avolio, 1994). Mengikut Nanus (1992), visi ialah suatu hasrat yang menarik dan munasabah untuk dicapai oleh sesebuah organisasi. Kajian-kajian yang lalu mendapati visi dan misi adalah penting kepada sesebuah organisasi (Bass & Avolio, 1994). Baum et al. (1998) mendapati visi mempunyai hubungan yang kuat dengan prestasi organisasi. Robinson et al. (2008) mendapati kemajuan sekolah akan mudah tercapai jika visi dan misi sekolah difahami dan dihayati oleh guru-gurunya. Kajian-kajian oleh Hallinger dan Murphy (1986), Townssend (1997), Gurr et al. (2005), Day et al. (2010), mendapati bahawa visi dan misi sekolah yang jelas adalah merupakan ciri sekolah berkesan. Selain itu, Salfi (2011) juga mendapati bahawa sekolah yang berjaya didapati pengetua dan guru-gurunya mengembangkan visi sekolah dan mempromosikan budaya sekolah.

Kejayaan ini tercapai kerana apabila visi dan tujuan sekolah difahami dan dihayati oleh warga sekolah, ia menjadikan hala tuju yang hendak dicapai dan bagaimana melaksanakannya menjadi jelas, yang kemudiannya apabila dijadikan amalan seharian oleh semua pihak, maka ia akan menjadi sebahagian budaya sekolah. Apabila budaya ini menjadi kuat ia akan bertukar menjadi pembimbing tersirat kepada guru-guru dalam mempertahankan arah sekolah (Robinson et al., 2008). Hallinger dan Murphy (1985) mendapati bahawa sekolah yang berkesan mempunyai visi dan misi akademik yang jelas yang difahami dan dihayati oleh warga sekolahnya. Oleh kerana itu Hallinger dan Murphy (1985) menegaskan bahawa sekolah yang ingin berjaya salah satu fungsi kepimpinan sekolah ialah mencipta visi dan menyebarkannya kepada warga sekolah supaya difahami dan dihayati serta seterusnya diamalkan sebagai budaya sekolah. Selanjutnya Hallinger dan Murphy (1985) berhujah bahawa visi adalah satu hala tuju yang hendak dicapai dan jika warga sekolah memahami dan menghayatinya maka perjalanan untuk mencapai matlamat yang ditujui tidak kabur lagi. Krug (1992) juga berhujah bahawa visi adalah pedoman perjalanan yang penting.

Sharifah (2000) menyatakan matlamat sebuah organisasi mencerminkan nilai dan kepercayaan warga organisasi terhadap apa yang perlu dicapai oleh mereka supaya mereka dapat meneruskan kelangsungan hidup dengan sempurna. Marimuthu (1990) menjelaskan bahawa budaya formal sekolah terdiri daripada tiga kategori budaya ideal sekolah meliputi, (1) Budaya instrumental iaitu penekanan yang diberikan kepada kemahiran dan sikap untuk murid berjaya dengan cemerlang yang mencerminkan matlamatnya. (2) Budaya ekspresif ialah penekanan yang diberi kepada aspek-aspek seni, kreatif dan yang mementingkan minat murid. (3) Budaya moral dicerminkan oleh segala amalan di sekolah yang dilakukan untuk membentuk tingkah laku yang baik

dalam kalangan murid dan juga guru. Peraturan dan disiplin sekolah sekolah juga mencerminkan budaya moral sekolah.

Sharifah (2000) juga menegaskan matlamat sekolah boleh dilihat melalui dua dimensi matlamat ideal dan matlamat operasional. Matlamat ideal sekolah ialah keseluruhan cara hidup di sekolah yang mengarah kepada pencapaian matlamat rasmi sekolah. Manakala matlamat operasional sekolah pula ialah pencapaian dalam bidang akademik. Untuk mencapai matlamat operasional ini falsafah berikut ditanam dengan kuat dalam kalangan warga sekolah, iaitu; (1) Kepercayaan bahawa lulus peperiksaan dengan cemerlang akan menjamin masa hadapan anak-anak untuk mendapat pekerjaan yang lumayan pendapatannya. (2) Kepercayaan bahawa jika murid tekun belajar maka mereka tidak akan melibatkan diri dalam gejala-gejala tidak sihat dan mereka lebih senang dikawal. (3) Prestasi akademik adalah aspek yang paling ketara sebagai indikator yang menunjukkan sekolah telah menjalankan tanggungjawab mereka dengan cemerlang. (4) Kepercayaan bahawa pencapaian akademik adalah merupakan kehendak utama ibu bapa, murid dan kementerian pendidikan. Bagaimana pun mengikut Edmonds (1979) matlamat ini boleh dicapai dengan mudah apabila sekolah berpegang kuat kepada konsep *back to basic* dalam pelaksanaan *core business* sekolah. Lantaran itu visi dan misi di sekolah berkesan adalah kepada pencapaian akademik melalui penekanan kepada *back to basic*. Faktor ini ditemui dalam beberapa kajian oleh Hallinger dan Murphy (1985), Townssends (1997), Gurr et al. (2005), Burns (1978), Bass (1985), Leithwood dan Jantzi (2005), Hallinger dan Heck (2002), Yukl (1989), Bass dan Avolio (1994), Leithwood (2006), Raihani (2008).

Dapatan-dapatan kajian yang lalu ini menunjukkan bahawa visi dan misi sekolah yang jelas adalah merupakan ciri sekolah berkesan (Day et al., 2010). Demikian juga Leithwood dan Sun (2012), mendapati bahawa visi dan misi mempunyai perkaitan dengan prestasi sekolah. Demikian juga halnya dengan Wang et al. (2013), Kondakci dan Sivri (2014) yang mendapati bahawa visi sekolah mempunyai kesan kepada prestasi murid di sekolah. Oleh itu jika sesebuah sekolah ingin mencapai tahap cemerlang dalam akademik, maka sesebuah sekolah itu hendaklah mempunyai visi dan misi yang jelas serta difahami dan dihayati oleh warga sekolahnya.

Selain itu, kajian ini mendapati di Sekolah berprestasi tinggi lebih memberi fokus kepada proses akademik sepatutnya berlangsung, kegiatan belajar mengajar dan kegiatan murid yang mengarah kepada pengembangan diri, sedangkan di Sekolah berprestasi rendah didapati proses belajar mengajar tidak diberi perhatian yang sewajarnya dan sekolah-sekolah ini memberi fokus yang lebih kepada pembangunan fizikal sekolah.

Dapatan kajian menyokong teori kepemimpinan instruksional yang menekankan kepada proses mengajar dan belajar (Hallinger & Murphy, 1985). Selain itu dapatan kajian adalah juga selari dengan kajian Cheng et al. (2002) yang mendapati bahawa pemimpin di sekolah-sekolah di Lingkaran Pacific dan Hong Kong memimpin secara sistematik di mana fungsi kerja dan prosedur iaitu salah satu aspek di dalam struktur dan proses akademik dinyatakan secara formal dan jelas kepada guru-guru di sekolahnya. Dapatan kajian ini juga turut menyokong dapatan kajian terdahulu tentang lima fungsi pemimpin pengajaran yang dijalankan Weber (1971). Ini bermakna struktur dan proses akademik yang formal dan jelas mempunyai perkaitan dengan

prestasi sekolah.

Keadaan ini berlaku kerana apabila pengetua menetapkan struktur sekolah yang jelas, semua warga sekolah menjadi jelas dan nyata akan fungsi dan peranan masing-masing. Kewujudan struktur dan proses akademik yang nyata dapat mengurangkan konflik dalam kalangan ahli-ahli organisasi, dan seterusnya apabila tidak wujud konflik maka keharmonisan dalam organisasi wujud dan kesannya ialah semua warga organisasi memberi tumpuan kepada tugas masing-masing demi mencapai matlamat yang satu itu (Hoy & Miskel, 1991). Keadaan ini menghasilkan struktur akademik yang dapat meningkatkan amalan guru disekolah dan seterusnya menyumbang kepada keberkesanan sekolah (Mulford & Silins, 2003).

Selain itu, sebuah sekolah yang berprestasi akademik yang tinggi sangat menekankan kepada proses akademik kerana proses akademik adalah fungsi utama (*core business*) sekolah. Proses akademik yang terancang dan tidak diganggu oleh apa-apa gangguan adalah merupakan perkara yang ditekankan oleh sekolah-sekolah berprestasi tinggi. Stallings dan Krasavage (1986) menyatakan proses pengajaran yang berkesan sepatutnya tidak diganggu oleh perkara-perkara yang tiada kaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran. Di samping itu, guru yang menekankan kepada proses akademik iaitu mengajar, membimbing, memeriksa dan menilai kerja murid serta memberi maklum balas kepada murid, didapati murid-muridnya memperoleh keputusan yang cemerlang (Stallings & Krasavage, 1986). Oleh kerana itu jika pihak sekolah ingin mencapai kejayaan akademik yang tinggi maka struktur dan proses akademik hendaklah diutamakan dengan menyediakan struktur tanggungjawab yang jelas, prosedur kerja yang standard, kawalan ke atas masa pengajaran, dan memastikan

guru-guru mengikut prosedur pengajaran dan pembelajaran yang jelas.

Leithwood et al. (2010) mendapati bahawa kepimpinan memberikan sumbangan untuk pembelajaran murid. Selain itu, kapasiti pembaikan awal akademik yang baik memberi kesan kepada perubahan dalam kepimpinan kolaboratif, dan kepimpinan kolaboratif yang baik berpengaruh kepada perubahan peningkatan akademik. Hal ini menunjukkan perlu kepada pembinaan yang berterusan dalam rangka penambahbaikan dari masa ke masa.

Di samping dapata di atas, kajian ini mendapati terdapat perbezaan yang nyata antara program perkembangan staf antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah. Didapati Sekolah berprestasi tinggi kerap kali melaksanakan program peningkatan profesionalisme guru berbanding dengan Sekolah berprestasi rendah. Program yang kerap dilakukan oleh Sekolah berprestasi tinggi ialah latihan dalaman untuk guru mata pelajaran iaitu dalam aspek kaedah pengajaran. Program-program latihan dalaman ini telah menyebabkan berlakunya peningkatan kecekapan dan keberkesanan pengajaran.

Dapatan kajian ini menyokong teori kepimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985), kepimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), kepimpinan untuk pembelajaran (Hallinger, 2011). Selain itu, dapatan kajian ini selari dengan saranan Fullan (2001) yang menyatakan bahawa kunci utama untuk perubahan, ialah para pemimpin memberi fokus kepada pembangunan kapasiti dan membina pemimpin dari generasi ke generasi. Di samping itu, Mulford dan Silins (2009) menyatakan pembangunan kapasiti tidak hanya tertumpu kepada organisasi, tetapi juga kepada

ahli-ahli organisasi. Oleh kerana itu pada akhir tahun 1990-an fokus ini telah mendapat perhatian yang tinggi dalam kajian organisasi. Fokus ke atas aspek ini adalah kerana diyakini bahawa pembangunan dan perkembangan kapasiti guru menghasilkan kesan yang baik kepada pembelajaran murid-murid, penetapan tujuan, penyelarasan kurikulum, pengamatan pengajaran, pembangunan kakitangan, atau perancangan strategik menerima perhatian yang lebih besar dan keutamaan untuk sumber manusia. Robinson et al. (2008) menjelaskan bahawa sokongan pengetua sekolah dan penyertaan kakitangan dalam pembelajaran berterusan memberi kesan kepada hasil pembelajaran murid. Begitu juga dengan menetapkan tujuan, harapan dan perancangan, penyelarasan dan penilaian pengajaran dan kurikulum juga memberi kesan kepada pembelajaran murid. Pengembangan kapasiti di sekolah menghasilkan kepimpinan berkesan. Hallinger dan Heck (2010) pula menyatakan bahawa kepimpinan yang berkesan untuk belajar adalah kepimpinan yang mampu beradaptasi dan memberikan respons kepada perubahan sekolah dari semasa ke masa.

Oleh itu, jika pihak sekolah ingin mempertingkatkan prestasi akademik murid dan prestasi sekolah, pihak pengetua hendaklah menjalankan program perkembangan profesionalisme guru yang berupa latihan dalaman dalam aspek pedagogi, pengurusan bilik darjah dan peningkatan ilmu dalam mata pelajaran yang diajar. Mengikut teori latihan dalam perkhidmatan, aspek yang perlu diberi latihan ialah aspek yang berkaitan dengan kerja buat mereka seharian (Dean & Bowe, 1994; Sitkin et. al., 1994; Hackman & Wageman, 1995). Aspek-aspek yang tidak berkaitan dengan kerja buat seharian akan menurunkan kompetensi guru (Sukarmin, 2010).

5.3.2 Sikap dan Tingkah Laku Guru Di Sekolah Berprestasi Tinggi Dan Sekolah Berprestasi Rendah

Kajian ini mendapati sikap dan tingkah laku guru adalah berbeza antara sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Salah satu aspek sikap dan tingkah laku guru yang ditemui oleh kajian ini ialah komitmen guru kepada sekolah adalah berbeza antara guru-guru di sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan guru-guru di Sekolah berprestasi rendah. Guru-guru di sekolah berprestasi tinggi ingin terus kekal dan menjadi sebahagian ahli organisasi sekolah berbanding dengan guru-guru di sekolah berprestasi rendah yang mana jika ada peluang mereka mahu bertugas di sekolah lain.

Dapatan kajian ini menyokong teori komitmen kepada organisasi yang menyatakan bahawa jika ahli-ahli organisasi berasa ingin terus kekal dalam organisasi dan menjadi sebahagian anggota organisasi serta mempunyai nilai dan matlamat yang sama dengan organisasi, maka prestasi organisasi tersebut akan meningkat (Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1997). Di samping itu kajian ini menyokong kajian yang dilakukan oleh Morrow (1983) yang menyimpulkan komitmen ahli-ahli organisasi yang tinggi mempunyai kesan ke atas prestasi organisasi. Selain itu, kajian ini selari dengan kajian oleh Allinder (1994), Coladarci (1992), Kushman (1992), Rosenholtz (1989), Woolfolk et al. (1990), Imran (2008) dan Raihani (2008) yang mendapati komitmen guru mempunyai kesan ke atas prestasi murid dan prestasi sekolah. Hulpia et al. (2010) serta Mart (2013) mendapati komitmen guru terhadap sekolah menyumbang kepada peningkatan pembelajaran murid dan keberkesanan sekolah. Sebaliknya guru yang mempunyai komitmen rendah akan menimbulkan masalah besar kepada pentadbir sekolah dan mempunyai kesan kepada keberkesanan sekolah (Arumagam et al., 2016).

Peningkatan prestasi murid dan juga sekolah berlaku kerana apabila guru mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi akan menyebabkan guru-guru mengerahkan tenaga untuk melaksanakan kerja demi organisasi. Kerahan tenaga ini berlaku akibat wujud perasaan bangga dan mempunyai nilai yang sama dengan nilai organisasi hingga timbul perasaan bersedia untuk mempunyai tanggung jawab demi mencapai tujuan sekolah (Mowday et al.,1982). Shen et al. (2012) serta Kell dan Motowidlo (2012) menjelaskan bahawa perasaan yang wujud dalam diri ahli organisasi ini menyebabkan mereka berusaha membantu kejayaan murid-murid dengan memberikan pelajaran tambahan di luar waktu sekolah. Fried (2001) menyatakan guru yang komited adalah orang yang ghairah kepada pekerjaannya demi pencapaian matlamat sekolahnya. Norazlinda dan Surendra (2013) mendapati komitmen guru akan meningkatkan prestasi akademik sekolah. Oleh itu dapat dirumuskan bahawa komitmen guru merupakan faktor kepada peningkatan prestasi sekolah.

Sehubungan itu, jika sesebuah sekolah berhasrat untuk meningkatkan prestasi sekolah, maka komitmen guru kepada sekolah hendaklah dipertingkatkan. Antara tindakan yang boleh dilakukan oleh pengetua untuk peningkatan komitmen guru ialah penyeliaan dan bimbingan yang merupakan fungsi kepimpinan pengajaran (Dubinsky et al., 1994) dan kerja sepasukan (Southworth, 2002). Fook dan Sidhu (2004) menyatakan tindakan kepimpinan pengajaran akan meningkatkan komitmen guru kepada sekolah. Keadaan ini berlaku kerana apabila pengetua membuat penyeliaan dan bimbingan, guru-guru akan berasa mereka mendapat sokongan untuk melaksanakan pengajaran dengan berkesan. Teori komitmen mengusulkan jika seseorang itu diberi sokongan, komitmen mereka kepada organisasi akan meningkat (Mowday et al., 1982; Allen & Meyer, 1990).

Selain komitmen, kajian ini mendapati motivasi guru adalah sikap dan tingkah laku guru yang berbeza antara guru-guru di sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Kajian ini mendapati guru-guru di sekolah berprestasi tinggi mempunyai kesedaran akan tanggung jawab sebagai guru dan kesungguhan melaksanakan tugas pengajaran dengan lebih tinggi, berbanding dengan guru di sekolah berprestasi rendah yang kelihatan tidak memperlihatkan kesungguhannya dalam melakukan pengajaran di bilik darjah.

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan-dapatan kajian tentang motivasi guru dalam mempertingkatkan prestasi akademik. Imran (2008) mendapati pengajaran yang berkesan adalah berasal daripada guru yang bermotivasi tinggi dengan mewujudkan persekitaran bilik darjah yang kondusif untuk belajar. Guru yang bermotivasi tinggi akan menjadikan mata pelajaran yang diajarnya bertambah menarik dan tidak membosankan serta mudah difahami dan guru tersebut mampu mengawal diri dari dibelenggu perasaan marah. Sebaliknya suasana kelas guru-guru yang bermotivasi rendah agak membosankan. Mereka tidak merancang pengajaran dan pelajar-pelajarnya bersikap pasif dan tidak bermotivasi (Glatthorn & Fox, 1996).

Williams dan Williams (2011) serta Pangen (2013) mendapati motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi akademik murid-murid. Xu dan Mei (2009) serta Pennings et al. (2014) mendapati bahawa guru profesional yang bermotivasi tinggi diyakini memiliki pengaruh penting kepada prestasi akademik murid. Sebaliknya guru yang rendah motivasinya memberi kesan kepada prestasi murid yang rendah kerana guru-guru yang rendah motivasinya kerap menggunakan kaedah mengajar yang membosankan dan seterusnya menjejaskan pencapaian

akademik pelajar-pelajarnya (Goodlad, 1984). Sehubungan itu, Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahawa motivasi dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan prestasi kerja. Menurut Kanfer et al. (2008) adalah sangat penting untuk melahirkan motivasi pekerja demi meningkatkan prestasi. Keadaan ini berlaku kerana lazimnya guru-guru yang bermotivasi tinggi suka bersama-sama dengan kanak-kanak dan suka membantu orang lain (Whatley, 1998).

Dalam organisasi sekolah motivasi dikaitkan dengan pemilihan kerja sebagai seorang guru sebagaimana menurut Whatley (1998) seorang guru memiliki motivasi kerana: (1) cinta atau berkeinginan untuk bekerja dengan anak-anak atau remaja, dan (2) berkeinginan untuk membantu orang lain. Pelletier et al. (2002) menyatakan apabila guru telah mencintai tugas mengajar, mereka akan pergi belajar ke tahap yang lebih tinggi di bidang pendidikan demi untuk digunakan dalam pekerjaan masing-masing. Connie (2013) menyatakan bahawa motivasi mempunyai pengaruh yang positif kepada prestasi guru. Mahdikhani (2016) menyatakan bahawa motivasi guru mempengaruhi pembelajaran murid di sekolah bahkan Noor Erna Abu dan Leong Kwang (2014) mendapati sikap, minat dan pengajaran guru mempunyai kesan yang positif kepada pencapaian akademik murid.

Oleh itu jika pihak sekolah ingin meningkatkan prestasi sekolah, aspek motivasi guru hendaklah diberi perhatian. Para sarjana mencadangkan untuk meningkatkan motivasi guru, aspek-aspek peningkatan kemampuan mengelola pembelajaran, kemampuan keperibadian yang berakhlak mulia, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi murid, peningkatan kemampuan penguasaan bahan pengajaran dan pengembangan

kemahiran guru untuk berkomunikasi secara efektif dan efisien hendaklah dilakukan (Departmen Pendidikan Nasional, 2005).

Selain komitmen dan motivasi guru, kajian ini mendapati efikasi guru juga berbeza antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah. Di sekolah berprestasi tinggi, didapati tahap efikasi guru-gurunya adalah tinggi di mana guru-guru ini mampu mengajar dengan berkesan walaupun berhadapan dengan murid yang bermasalah, manakala guru di sekolah berprestasi rendah pula sering menyalahkan murid apabila berhadapan dengan murid-murid yang bermasalah. Didapati murid-murid gembira belajar dengan guru-guru di sekolah berprestasi tinggi, manakala murid-murid di sekolah berprestasi rendah pula berasa pengajaran guru membosankan. Guru-guru di sekolah-sekolah berprestasi tinggi merancang dengan lebih teliti sesi pengajaran dan juga bahan-bahan pengajaran serta kaedah yang bersesuaian dengan keupayaan murid-murid. Selain itu, guru-guru di sekolah berprestasi tinggi menyediakan rancangan pengajaran dengan teliti supaya proses pengajaran dan pembelajaran berlangsung dengan lancar. Perancangan awal ini termasuk menyediakan bahan edaran dan bahan bantu mengajar yang sesuai dengan tajuk dan keupayaan murid yang hendak diajar. Dalam sesi pengajaran, guru-guru sekolah berprestasi tinggi sangat mahir menghadapi persoalan-persoalan yang diajukan oleh murid-murid. Semasa sesi pengajaran juga didapati guru-guru di sekolah berprestasi tinggi nampak teratur mengikuti rancangan pengajaran yang dimulakan dengan menghimbau kembali pengajaran yang lalu, menjelaskan tujuan pengajaran dan diikuti dengan penyampaian pengajaran, soal jawab, penilaian dan diakhiri dengan penutup atau kesimpulan. Guru-guru ini juga berusaha menyampaikan kandungan pengajaran dengan bersungguh-sungguh untuk memberi kefahaman kepada murid-muridnya.

Berbanding dengan sekolah berprestasi rendah, pada sesi pengajaran di bilik darjah didapati tahap kesungguhan dan keyakinan guru-guru untuk memberi kefahaman kepada murid-muridnya masih rendah. Ini disebabkan kerana rendahnya efikasi guru-guru di sekolah berprestasi rendah, yang akhirnya memberikan kesan kepada pencapaian murid yang tidak memberangsangkan.

Dapatan-dapatan ini menyokong teori efikasi sendiri dan dapatan-dapatan kajian terdahulu, antaranya yang dilakukan oleh Ashton (1984), yang melakukan penyelidikan tentang pengaruh efikasi diri dan kesannya kepada prestasi murid. Hasil penyelidikannya menunjukkan efikasi sendiri guru mempunyai pengaruh ke atas prestasi murid. Gibson dan Dembo (1984) serta Pajares (1996) menyatakan bahawa efikasi sendiri mempunyai kesan kepada hasil belajar. Sebelumnya Bandura dan Schunk (1981) juga menyimpulkan bahawa efikasi diri memberikan sumbangan kepada anak-anak untuk berminat belajar dalam Matematik. Selanjutnya, Zimmerman (2000) menyatakan bahawa efikasi sendiri guru dianggap pramal yang kuat kepada peningkatan motivasi murid dan seterusnya kepada prestasi akademik murid. Secara khusus, Goddard dan Hoy (2000) telah meneliti korelasi antara efikasi sendiri guru dengan prestasi murid dalam pelajaran membaca dan Matematik. Mereka mendapati bahawa efikasi guru memiliki korelasi positif dengan kebolehan membaca dan Matematik. Cybulski et al. (2005) juga mendapati efikasi guru di sekolah rendah mempunyai kesan positif ke atas prestasi murid. Lebih jauh daripada ini Sandoval (2010) dan Eells (2011) menyatakan bahawa efikasi guru mempengaruhi prestasi murid dan sekolah.

Oleh itu jika pihak sekolah berhasrat untuk mencapai prestasi yang tinggi, aspek efikasi guru hendaklah diberi perhatian. Tindakan-tindakan yang patut dilakukan untuk meningkatkan efikasi guru ialah dengan mengadakan penyeliaan pengajaran guru secara klinikal, latihan dan bimbingan yang kerap. Mengikut teori efikasi guru, peningkatan efikasi guru akan berlaku jika maklum balas, latihan dan bimbingan dilakukan sekerap mungkin (Dembo & Gibson, 1984). Sehubungan itu pengetua hendaklah sentiasa membuat penyeliaan klinikal kepada guru dan kemudian memberi maklum balas tentang pengajaran yang berlangsung. Tindakan ini akan meningkatkan efikasi guru dan seterusnya murid-murid akan lebih berminat untuk belajar dan akhirnya memperoleh pencapaian yang cemerlang. Seterusnya pencapaian cemerlang murid-murid akan menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah.

5.3.3 Budaya Sekolah Di Sekolah Berprestasi Tinggi dan Sekolah Berprestasi Rendah

Berkaitan dengan budaya sekolah, kajian ini mendapati sekolah berprestasi tinggi iaitu sekolah berprestasi tinggi menjadikan aspek tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran serta penilaian berterusan sebagai satu amalan yang konsisten oleh seluruh warga sekolah hingga ia dianggap sebagai budaya sekolah, sedangkan di sekolah berprestasi rendah didapati aspek tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran serta penilaian berterusan tidak diamalkan oleh warga sekolah secara konsisten. Kajian ini menyokong gagasan yang dikemukakan oleh Schoen dan Tedlie (2008) yang menyatakan sekolah berkesan memberi tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran murid.

Di sekolah berprestasi tinggi didapati penggunaan masa pengajaran dan pembelajaran

digunakan sepenuhnya tanpa berlaku pembaziran waktu. Amalan ini adalah konsisten dari awal pagi hingga waktu pulang di sepanjang waktu persekolahan. Apabila penyelidik memasuki kawasan sekolah berprestasi tinggi, penyelidik berasa suasana pembelajaran sedang berlangsung dengan baik kerana suasana sekolah agak sunyi kerana murid-murid dan guru-guru sedang melakukan sesi pengajaran dan pembelajaran. Hanya sekali sekali kedengaran ketawa serentak yang pendek daripada kumpulan-kumpulan tertentu, yang menunjukkan sedang berlaku interaksi antara guru-murid. Sementara di sekolah berprestasi rendah pula didapati guru-guru dan murid-murid terlambat masuk ke kelas sehingga proses belajar mengajar tidak menepati waktu yang ditetapkan. Apabila penyelidik memasuki kawasan sekolah berprestasi rendah ini, penyelidik berasa sekolah-sekolah ini kurang memberi tumpuan kepada sesi pengajaran dan pembelajaran. Suasana pengajaran dan pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi ini merupakan satu amalan warga sekolah sejak sekian lama, yang telah berakar menjadi budaya sekolah.

Dapatan ini adalah selari dengan teori sekolah berkesan yang dikemukakan oleh Sammons et al. (1995) dan beberapa dapatan kajian oleh Day et al. (2010), Nor Asikin (2008), Hallinger dan Murphy (1986) serta Townssend (1997) yang mendapati faktor tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran sebagai salah satu ciri sekolah berkesan. Selain itu dapatan kajian ini menyokong kajian oleh Brophy dan Good (1986) yang mendapati pengelolaan sesi pengajaran yang teratur membantu meningkatkan prestasi sekolah. Demikian juga Mortimore et al. (1988b) mendapati sesi pengajaran yang teratur dapat meningkatkan kefahaman murid serta menjadikan pengajaran lebih berkesan dan seterusnya mempertingkatkan prestasi sekolah.

Peningkatan prestasi ini berlaku kerana apabila amalan menggunakan masa pengajaran dan pembelajaran menjadi budaya, maka semua pihak tahu tanggungjawab masing-masing dan tahu apa yang patut dilakukan. Apabila semua pihak melakukan tanggungjawab masing-masing sebagai satu budaya, maka pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran menjadi teratur dan licin kerana pelaksanaannya adalah datang dari dalam diri masing-masing dan bukan kerana kawalan dari luar. Akibatnya masa untuk pengajaran dan pembelajaran tidak terbuang. Stallings dan Krasavage (1986) menegaskan bahawa masa untuk pelaksanaan tugas adalah salah satu faktor yang menentukan keberkesanan sekolah, iaitu semakin banyak masa yang diberikan kepada pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran ini akan meningkatkan prestasi sekolah. Hoy et al. (1998) merumuskan bahawa kajian-kajian telah berulang kali menemui bahawa penekanan kepada akademik mempunyai pengaruh yang kuat ke atas prestasi murid. Krug (1992) mendapati kepimpinan pengetua yang memberi penekanan kepada mengawasi dan mendukung pengajaran serta memantau kemajuan murid mempunyai pengaruh yang kuat ke atas peningkatan prestasi murid.

Selain itu, Hallinger dan Murphy (1986) pula mendapati bahawa memaksimumkan masa pembelajaran mempunyai hubungan dengan prestasi murid dan tahap keberhasilan. Sebelum itu Purkey dan Smith (1983) menyatakan sekolah berkesan menyediakan dan melindungi waktu pengajaran untuk memaksimumkan kesempatan murid-murid untuk belajar. Rosenshine (1983) menyatakan pengajaran di bilik darjah hendaklah mempertimbangkan peningkatan hasil dan waktu belajar dalam peningkatan prestasi murid.

Mulford et al. (2010) dan Day et al. (2010) mendapati bahawa sekolah yang berjaya mempunyai ciri pemberdayaan murid, pembangunan sosial dan prestasi akademik. Teodorovic (2012) yang membuat kajian tentang kestabilan relatif petunjuk keberkesanan sekolah mendapati bahawa apa yang berlaku di bilik darjah semasa pengajaran dan pembelajaran adalah penting untuk keberkesanan sekolah. Schoen dan Teddlie (2008) menyatakan bahawa sekolah berkesan memberi tumpuan kepada pencapaian akademik. Hoy (2012) serta Yurdagul dan Nukhet (2016) mendapati salah satu ciri sekolah yang berimpak positif kepada prestasi murid ialah penekanan kepada akademik sekolah.

Selanjutnya Tschannen-Moran et al. (2013) mendapati penekanan kepada proses akademik adalah faktor utama kepada pencapaian akademik murid. Mereka selanjutnya menyangkal dakwaan yang menyatakan status sosio-ekonomi murid dan perasaan optimis murid merupakan faktor yang paling dominan kepada pencapaian prestasi murid. Raymona dan Mitchell (2012) dalam penyelidikannya terhadap prestasi murid mendapati penekanan akademik berkorelasi secara positif dengan prestasi membaca dalam kalangan murid. Oleh itu jika pihak sekolah berhasrat mempertingkatkan prestasi akademik murid, maka penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran hendaklah menjadi satu budaya sekolah.

Selain itu, termasuk dalam penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran yang menjadi budaya kepada sekolah berprestasi tinggi, amalan penilaian ke atas setiap tahap pembelajaran murid-murid di sekolah dilakukan sebagai amalan seharian, yang juga elemen ini sebagai budaya sekolah. Di sekolah berprestasi tinggi, didapati sentiasa melakukan penilaian terhadap perkembangan murid-murid di dalam bilik

darjah melalui ujian formatif. Ujian ini dilakukan selepas sesi pengajaran maupun sesi tanya jawab. Mana-mana murid yang tidak mencapai sasaran yang ditetapkan akan diberikan pemulihan (*remedial*) dan bagi murid-murid yang mencapai sasaran yang ditetapkan akan diberikan pengayaan. Ujian dan peperiksaan adalah dirancang sejak awal tahun lagi dan keputusan setiap ujian direkodkan dan dibincangkan secara formal dan tidak formal. Adalah juga diperhatikan bahawa pihak pengurusan sekolah memantau perkembangan akademik melalui laporan-laporan berjadual yang diterima daripada guru-guru dalam bentuk laporan statistik pencapaian murid-murid dalam ujian dan peperiksaan.

Hasil tindakan program pemulihan (*remedial*) dan pengayaan yang kerap dijalankan telah menyebabkan prestasi murid-murid meningkat dan seterusnya mempertingkatkan prestasi sekolah. Peningkatan prestasi ini berlaku kerana apabila elemen ini telah menjadi budaya, maka setiap guru berasa bertanggungjawab ke atas pengajarannya. Apabila elemen ini menjadi budaya, maka suasana dan kelicinan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran akan memberi kesan kepada prestasi sekolah keseluruhannya. Faktor pemantauan murid dan sekolah melalui data yang pelbagai telah disebutkan melalui dapatan kajian oleh Williams dan Kirst (2006) yang mendapati bahawa sekolah-sekolah berkesan kerap melaksanakan pelbagai ujian ke atas murid-murid bagi tujuan memantau perkembangan mereka. Pemantauan ini dilakukan bertujuan menilai perkembangan kemajuan murid baik dari segi prestasi akademik mahupun berbentuk perilaku (Bruce et al., 2012). Kondakci dan Sivri (2014) mendapati bahawa memantau kemajuan murid adalah kegiatan penting untuk hasil murid yang positif. Dapatan kajian ini adalah selari dengan Scheerens (1992) yang menyatakan bahawa penilaian yang teratur adalah pra-syarat kepada

peningkatan prestasi bagi setiap peringkat, di mana pemantauan dilakukan bertujuan mengkaji perkembangan hasil kerja murid.

Keadaan ini berlaku kerana apabila penilaian dilakukan ke atas pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah, dan dilaksanakan secara formal dan tidak formal berprestasi sekolah akan meningkat kerana melalui penilaian, aspek-aspek yang menimbulkan masalah dapat dikenal pasti dan seterusnya dilakukan pembetulan. Proses ini berlaku melalui perbincangan antara pengetua sekolah bersama guru-guru sekolah dan seterusnya mengkaji impak setiap program yang telah dilaksanakan di sekolah. Pemantauan dan perbincangan ini dilakukan saban hari sehingga ia berupa budaya sekolah prestasi tinggi. Secara amnya dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian-kajian terdahulu yang membincangkan tentang faktor penilaian murid di sekolah-sekolah berprestasi tinggi (Weber, 1971; Edmonds, 1979; Lezotte, 1989; Sammons, at al., 1995; Wang, at al., 2013).

Sehubungan itu, jika sesebuah sekolah berhasrat menjadikan sekolahnya sebagai sekolah berprestasi tinggi, maka pihak sekolah hendaklah menjadikan pengajaran dan pembelajaran serta penilaian formatif sebagai budaya sekolah.

Dari segi persekitaran sekolah, pada amnya semua sekolah yang dikaji mempunyai prasarana yang lengkap iaitu bilik-bilik darjah dan bilik-bilik khas seperti makmal sains, bilik makmal komputer, bilik media, bilik pusat sumber sekolah dan seumpamanya. Walaupun demikian penyelidik mendapati kualiti persekitaran sekolah adalah berbeza antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah. Bagi sekolah-sekolah berprestasi tinggi, didapati suasana tenang dan merangsang

pembelajaran dapat dirasakan. Persekitaran di sekolah berprestasi tinggi adalah kemas, bersih dan teratur. Tempat letak kereta guru, dan tempat letak basikal murid, padang bola serta bangunan sekolah kelihatan teratur dan terurus. Persekitaran sekolah berprestasi tinggi dihiasi dengan pohon-pohon kecil dan besar yang ditanam secara berkumpulan menjadikan suasana teduh dan segar mata memandang. Taman-taman kecil juga diwujudkan dimerata-rata sudut dalam kawasan sekolah berprestasi tinggi yang menjadikan pemandangan indah lagi menarik. Namun begitu, di sekolah-sekolah berprestasi rendah, didapati kualiti persekitarannya tidak memberangsangkan. Dapatan kajian ini selari dengan teori sekolah berkesan Sammons et al. (1995) dan dapatan Hallinger dan Heck (2010), Mulford dan Sillins (2010) serta Wang et al. (2013) yang mendapati bahawa ciri sekolah berkesan adalah sekolah yang memiliki persekitaran yang aman dan tertib untuk proses mengajar dan belajar murid.

Apabila persekitaran nyaman dan teratur, murid merasa aman dari bahaya fizikal, mengetahui dan memahami peraturan disiplin, dan penegakan aturan yang adil dan konsisten. Earthman dan Lamasters (2007) mendapati bahawa fizikal sekolah memberikan sumbangan langsung kepada murid dari segi kesejahteraan serta tidak langsung kepada keberkesanan akademik mereka. Mulford dan Sillins (2010), Milam et al. (2010), Hofman dan Hofman (2011) mendapati sekolah berkesan mempunyai persekitaran pendidikan yang teratur dan mereka merumuskan bahawa salah satu faktor yang penting dalam menentukan keberkesanan sekolah ialah persekitaran sekolah. Sebelum ini penyelidik-penyelidik terdahulu mendapati kualiti persekitaran merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada pencapaian sekolah berkesan (Weber, 1971; Brookeover & Lezotte, 1979; Purkey & Smith 1983; Parasurahman & Lopiyoadi, 2001; Syarifah, 2000; Nor Asikin, 2008). Teddlie dan Stringfield (1993)

serta Edmonds (1979) menyatakan bahawa faktor persekitaran fizikal sekolah sebagai memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan sebuah sekolah. Sammons et al. (1995) dan Townssend (1997) dalam kajiannya mendapati sekolah berkesan memiliki persekitaran yang teratur dan kondusif untuk proses mengajar dan belajar, yang pada akhirnya mempengaruhi prestasi murid dan memberi kesan kepada pencapaian sekolah berprestasi tinggi.

Berdasarkan dapatan ini dapat dirumuskan bahawa kajian ini menyokong teori input-proses-output seperti yang dihuraikan oleh Hoy dan Miskel (2001) dan teori sekolah berkesan (Sammons et al., 1995). Bahawa input daripada sekolah adalah aspek gaya kepimpinan, aspek sikap dan tingkah laku guru meliputi komitmen, motivasi dan efikasi. Demikian juga pada aspek budaya sekolah iaitu kualiti persekitaran murid sedangkan untuk proses transformasi dalam dapatan kajian ini adalah tumpuan kepada pembelajaran murid dan penguatkuasaan disiplin. Proses-proses transformasi di sekolah ini seterusnya menghasilkan *output* iaitu sebuah sekolah berprestasi tinggi.

5.4 Implikasi Dapatan Kajian

Secara umumnya dapat dirumuskan bahawa gaya kepimpinan, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah mempunyai kaitan dengan sekolah berprestasi tinggi kerana wujud perbezaan gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah yang diamalkan di sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Oleh itu jika pihak sekolah berhasrat untuk mencapai prestasi akademik yang tinggi, pengetua sekolah hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan yang menekankan kepada tugas dengan melakukan pemantauan pengajaran guru dan pembelajaran murid serta menekankan kepada kawalan disiplin yang rapi. Pengetua

juga disarankan supaya menetapkan dan menyebarkan visi dan misi sekolah supaya guru-guru jelas matlamat yang hendak dituju. Di samping itu, pengetua disarankan supaya mengadakan program pembangunan staf supaya kemahiran guru dalam pengajaran dan pembelajaran sentiasa kemas kini, lebih-lebih lagi dalam abad ke-21 pengajaran dan pembelajaran berfokus kepada pembinaan pemikiran aras tinggi. Pengetua juga disarankan supaya menyediakan persekitaran pembelajaran yang boleh membantu dan menyokong guru menjalankan tugas pengajaran dengan lebih lancar seperti kemudahan peralatan untuk pembelajaran abad ke-21.

Pengetua juga disarankan supaya menjalankan penyeliaan pengajaran guru dengan lebih kerap kerana melalui penyeliaan, keyakinan dan kemahiran guru dalam aspek pengajaran dan kawalan bilik darjah akan bertambah meningkat. Dalam hal ehwal komitmen dan motivasi guru, pengetua disarankan supaya menyediakan peluang kepada guru terlibat dalam membuat keputusan supaya guru-guru berasa mereka diberi pengiktirafan. Pengiktirafan daripada pihak atasan akan meningkatkan komitmen guru dan seterusnya mempertingkatkan motivasi untuk terus melaksanakan tugas pengajaran.

Kepada pusat latihan guru-guru di Indonesia, kajian ini mencadangkan supaya menjalankan latihan-latihan untuk pengetua sekolah berdasarkan kepada dapatan kajian iaitu gaya kepimpinan yang berfokus kepada tugas atau *core business*. Latihan berterusan juga perlu dijalankan kepada guru-guru supaya tahap keprofesionalan guru meningkat dan berkesan dengan memberi latihan dalam aspek pengajaran berkesan supaya efikasi guru meningkat.

Kepada Kementerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan RI adalah dicadangkan supaya memilih pengetua sekolah yang mempunyai kemahiran dalam aspek kepimpinan sekolah supaya pengetua dapat menjalankan tugas sekolah yang rencam dengan mudah dan lancar, dan seterusnya dapat mempertingkatkan prestasi sekolah masing-masing seperti yang diharapkan oleh kementerian.

Adalah juga menjadi harapan supaya hasil kajian ini dapat disebarluaskan bagi meningkatkan kefahaman dan ilmu pengetahuan setiap warga pendidik di Indonesia tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan sekolah berprestasi tinggi. Melalui peningkatan ilmu pengetahuan seperti ini, dapatlah mereka membuat penilaian sendiri tentang sekolah masing-masing dan berusaha menjadikan sekolah masing-masing berprestasi tinggi dan akhirnya bertaraf dunia. Penyebaran ilmu pengetahuan berkaitan ciri-ciri yang menjadikan sesebuah sekolah itu berprestasi tinggi akan banyak membantu pengetua sekolah untuk berkongsi kuasa dalam membuat keputusan terutama yang berkaitan aktiviti-aktiviti kurikulum sekolah. Kualiti dalam sesuatu keputusan yang diambil adalah antara lain ditentukan oleh maklumat dan kepakaran yang mencukupi.

5.5 Cadangan Kajian Akan Datang

Kajian ini telah menenui beberapa aspek yang berkaitan dengan sekolah berprestasi tinggi, iaitu aspek gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah, tetapi dapatan kajian ini hanyalah dapatan sementara dan belum boleh dibuat generalisasi. Oleh itu kajian ini mencadangkan supaya beberapa kajian lanjut dijalankan untuk mengesah atau menyokong dapatan kajian ini dengan menggunakan pendekatan dan kaedah yang berbeza dengan kajian ini.

Kajian ini telah dijalankan dengan menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan kerangka yang besar dan meliputi berbagai tahap. Adalah diharapkan agar hasil kajian ini dapat dijadikan kerangka asas bagi tujuan pembinaan soal selidik piawai untuk digunakan dalam kajian kuantitatif sekolah berprestasi tinggi di Indonesia. Pembinaan soal selidik piawai adalah penting kerana ia dapat memperkayakan lagi khazanah tubuh ilmu dalam bidang sekolah berprestasi tinggi dan sekaligus dapat mengurangkan kebergantungan kepada soal selidik dari Barat yang dibina berdasarkan persekitaran yang berbeza. Oleh itu, adalah menjadi harapan penyelidik agar gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah berprestasi tinggi yang ditemui oleh kajian ini dapat dikembangkan menjadi dimensi dalam pembinaan instrumen piawai untuk digunakan dalam kajian kuantitatif.

Selain itu kajian ini mencadangkan supaya kajian lanjut tentang aspek-aspek gaya kepimpinan pengetua, sikap dan tingkah laku guru serta budaya sekolah di sekolah berprestasi tinggi di seluruh Indonesia dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan rentasan yang mengaplikasikan soal selidik piawai supaya dapatannya dapat menjelaskan lagi fenomena sekolah berprestasi tinggi di Indonesia.

5.6 Kesimpulan

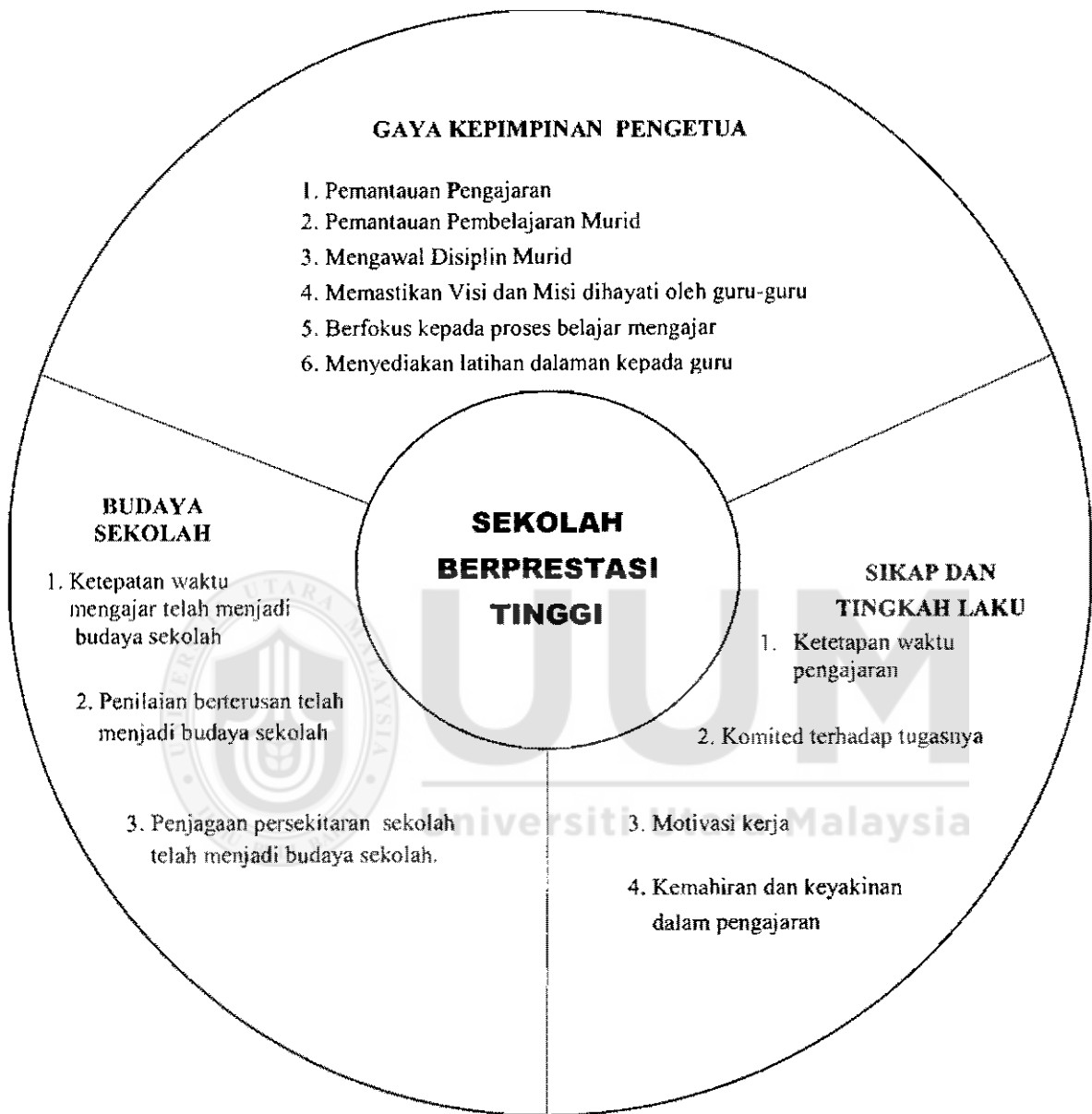
Secara khususnya, kajian ini membuat kesimpulan bahawa dalam aspek gaya kepimpinan pengetua sekolah, pengetua sekolah berprestasi tinggi mengamalkan gaya yang menekankan kepada tugas iaitu dengan memastikan guru mengajar murid belajar, serta membuat kawalan rapi terhadap disiplin murid. Dalam usaha memastikan guru

mengajar dan murid belajar, pengetua melakukan pemantauan di bilik darjah. Selain itu pengetua sekolah berprestasi tinggi juga berusaha memastikan semua guru dan murid berdisiplin. Tindakan yang dilakukan supaya berdisiplin, kawalan disiplin yang ketat dilakukan. Di sekolah berprestasi rendah, kedua-dua pengetua sekolah ini tidak mengamalkan gaya kepimpinan yang menekankan kepada tugas dan tidak melakukan kawalan disiplin yang ketat. Pengetua-pengetua di sekolah berprestasi rendah tidak melakukan pemantauan yang kerap dan tidak menekankan kepada kawalan disiplin pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, didapati pengetua sekolah di sekolah berprestasi tinggi berusaha memastikan visi misi dihayati oleh guru-guru manakala di sekolah berprestasi rendah guru-guru tidak ditekankan untuk menghayati visi dan misi sekolah masing-masing. Dalam aspek proses pengajaran dan pembelajaran, didapati pengetua di sekolah berprestasi tinggi memberi fokus kepada bagaimana proses akademik sepatutnya berlangsung, memberi fokus kepada kegiatan belajar mengajar, dan memberi fokus kepada kegiatan pelajar yang mengarah kepada pengembangan diri, sedangkan di sekolah berprestasi rendah didapati pengetuanya tidak menekankan kepada proses belajar mengajar. Pengetua sekolah berprestasi rendah memberi fokus yang lebih kepada pembangunan fizikal sekolah. Dari segi aspek pengurusan sumber manusia, kajian ini mendapati di sekolah berprestasi tinggi, program peningkatan kemahiran guru dijalankan dengan kerap, manakala di sekolah berprestasi rendah kurang melaksanakan program peningkatan kemahiran guru.

Dalam aspek sikap dan tingkah laku guru, di sekolah berprestasi tinggi didapati guru-gurunya mempunyai komitmen yang tinggi di mana mereka masuk ke kelas tepat pada waktunya dan komited kepada semua tugas yang diberikan, sedangkan di sekolah berprestasi rendah didapati guru-gurunya tidak komited dalam menjalankan tugas.

Guru-guru di sekolah berprestasi tinggi didapati lebih tinggi tahap keinginan untuk terus berkhidmat di sekolah sekarang berbanding dengan guru-guru di sekolah berprestasi rendah. Selain itu, didapati guru-guru di sekolah berprestasi tinggi memiliki motivasi yang tinggi berbanding dengan guru-guru di sekolah berprestasi rendah. Di samping itu didapati guru-guru di sekolah berprestasi tinggi mempunyai kemahiran mengajar yang tinggi walaupun berhadapan dengan pelajar yang bermasalah, manakala guru-guru di sekolah berprestasi rendah pula tidak mempunyai kemahiran yang tinggi dan sering menyalahkan pelajar. Pengajaran guru di sekolah berprestasi tinggi menggembirakan pelajar, manakala pengajaran guru di sekolah berprestasi rendah membosankan.

Penemuan kajian ini tentang budaya sekolah menunjukkan sekolah berprestasi menjadikan fokus kepada pelajaran dan penilaian berterusan sebagai amalan seharian sama ada kepada guru atau murid, manakala di sekolah berprestasi rendah tidak sedemikian. Dari segi persekitaran pembelajaran, di sekolah berprestasi tinggi didapati telah mencapai standard pendidikan dalam aspek sarana dan prasarana dan juga dari segi kualiti kebersihan berbanding dengan sekolah berprestasi rendah. Berdasarkan dapatan kajian ini, persoalan kajian telah terjawab dan objektif kajian telah tercapai. Adapun model sekolah berprestasi tinggi yang berjaya dibentuk oleh kajian ini adalah seperti dalam Rajah 5.1 berikut:



Rajah 5.1. Model Sekolah Berprestasi Tinggi di Makassar

RUJUKAN

- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. Tesis Ph.D. University of Wisconsin, Madison.
- Abuddin Nata (2010). *Manajemen pendidikan: Mengetahui kelemahan pendidikan di Indonesia* Bogor: Kencana.
- Aladejana, F., & Aderibigbe, O. (2007). Science laboratory environment and academic performance. *Journal Science Educational Technology*, 16, 500-506.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allinder, R. M. (1994). The relationship between efficacy and the instructional practices of special education teachers and consultants. *Teacher Education and Special Education*, 17, 86-95.
- Allison, R. P. (2012). *Transformative leadership for learning: Ensuring high levels of learning for all students*. Doctor of Education in Educational Organization and Leadership, Graduate College of University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Anwar Arifin. (2005). *Analisis isi atas penjelasan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.
- Ashton, P. T. (1984). Teacher efficacy: A motivational paradigm for effective teacher education. *Journal of Teacher Education*, 35, 28-32.
- Arumugan, R., Cheah, H. M., Yahya, D., Yaakob, D., & Rozlina, K., (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teacher' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228.
- Arnold, D.H., Zeljo, A. & Doctoroff, G.L. (2008). Parent involvement in preschool: Predictors and the relation of involvement to preliteracy development. *School Psychology Review*, 37(1), 74-90.
- Arzi, H. (2003). Enhancing science education laboratory environment: More than wall, benches and widgets. Dlm. Fraser, B.J., & Tobin, K.G. (Eds). *International Handbook of Science Education*, Vol. (1), Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Austin, G. R. (1978). *Process evaluation: A comprehensive study of outliers*. Baltimore, MD: Maryland Department of Education (ERIC Document Reproduction Service No. ED160644). Retrieved October 3, 2009 from: ERIC

- Azham, Md. Ali dan Hamidah, Yusof. (2011). Quality in Qualitative Studies: The Case of Validity, Reliability and Generalizability Issues in Social and Environmental Accounting, *5*(1) 25-64.
- Averch, H. A., Carroll, S. J., Donaldson, T. S., Kiesling, H. J. & Pincus, J. (1974). *How effective is schooling: A critical review of research*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Atkinson, (1964). *Motivation in fantasy, action and society*. New Jersey: D. Van Nostrand and Company, Inc.
- Awanis, M., Ainunmadiah, M. N., & Siti, N. I., (2016). Tahap efikasi guru dan hubungannya dengan pencapaian sekolah di sekolah-sekolah menengah dalam daerah Bachok. Proceeding of ICECRS, 1. 312-326 ISSN. 2548-6160 UUM-UMSIDA, 25-27 October 2016, DOI: <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.500313>.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy, dalam V. S. Ramachaudran (Ed.). *Encyclopedia of human behavior*. New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998), 4, 71-81.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (1999). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Baron, R.A., & J. Greenberg. (1990). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work, third edition*. Toronto: Allyn and Bacon.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Macmillan.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M. dan Avolio B. J. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Alo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Baker, L. (1999). Opportunities at home and in the community that foster reading engagement In J.T. Guthrie & D. Alvermann (Eds.), *Engagement in reading: Processes, practices, and policy implications* (pp. 105–133). New York: Teachers College Press.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research method for the social sciences (5th ed)*. Boston: Pearson.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences (6th Ed)*. San Francisco: Pearson Education, Inc.
- Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25(4), 453-471.
- Black, S. (2001). Morale matters. *American School Board Journal*, January, 40-43.
- Blase, J. R. & Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Beach, D. & Reinhartz, J. (2000). *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Bogdan, R. C., & Bikien, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods (4 ed.)*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bossert, S. T., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18 (3), 34-64.

- Boyer, D. P. (2012). *A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the Lower Kuskokwim School District*, Ijazah Ed.D Grand Canyon University. 125 p; 3498714.
- Brannen, J. (1997). *Memadu metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Brookover, W. B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. (1979). *School social system and students achievement: Schools make a difference*. New York: Praeger.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1979). *Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement*. East Lansing: Institute for Research on Teaching, College of Education, Michigan University.
- Brink H. I. L. (1993). Validity and realbility in qualitative research *Curationis*. 16(2), 35-38. doi: 10.4102/curationis.v16i2.1396.
- Bruce. A, Lloyd. J, W., & Kennedy. M, J. (2012). Targets of self-monitoring: Productivity, accuracy, and attention, dalam Bryan G. Cook, Melody Tankersley, Timothy J. Landrum (eds.) *Classroom Behavior, Contexts, and Interventions (Advances in Learning and Behavioral Disabilities, (25) Emerald Group Publishing Limited*, 1 – 21.
- Brookover, W., Schweitzer, J., Schneider, J., Beady, C., Flood, P., & Wisenbaker, J. (1978). Elementary school social climate and school achievement. *American Educational Research Journal*, 15, 137-156.301-318.
- Brophy, J. E., & Good, T. I. (1986). Teacher behaviour and student achievement. Dalam M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching (3rd ed.)*. New York: Macmillan.
- Buchanan, B. (2007). Sick buildings, sick students. *American School Board Journal*, 194 (6), 48-50. Retrieved from MasterFILE Premier database.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper Colophon Books.
- Byrne, B. M. (1993). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of Causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Education Research Journal*, 31 (3), 645-673
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture based on the computing value framework*. Reading, MA:Wesley.
- Candis, Y.H. (2003). The Home Enviroment of Gifted Puerto Rican Children. Diperoleh Mac 3, 2008 dari pada <http://www.ncela.gwu.edu/ncbepubs/symposia/third.html>

- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*: Sage Publications the University of California. 0761901434, 9780761901433.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed* (Ed. ke-3). Yogyakarta.
- Celep, C. (2000). Teachers' organizational commitment in educational organizations, in *national forum of Teacher Education Journal*, 10(3), ED 452179.
- Chapman, D. W. (1993). Teacher incentives in the third world, *Teaching and Teacher Education*, 9 (3), 301-316.
- Chapman, C., Muijs, D., Reynolds, D., Sammons, P., & Teddlie, C. (2015). Effective school processes, dalam *The Routledge international handbook of educational effectiveness and improvement: Research, policy, and practice*. Routledge. Dicapai pada: 31 Desember 2016. <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315679488.ch3>
- Cheng Y. C. (1996). *Schools-based management: A mechanism for development*. The Falmer Press Washington, D.C.
- Cheng, Y.C., Tsui, K.T., K. W. Chow, & M. M. C. Mok (eds.) (2002). *Subject teaching and teacher education in the new century: Research and innovation*. Hong Kong & Dordrecht: Hong Kong Institute of Education & Kluwer Academic Publishers. (pp.1-544) (22 chapters).
- Chism, N.V.N. (2006). Challenging traditional assumptions and rethinking learning spaces. Dlm. Oblinger, D.G. (Ed.). *Learning Spaces*, hlm. 2.0-2.12. Educause. Retrieved from www.educause.edu/learningspaces [15 September 2007].
- Coladarci, T. (1992). Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching, *Journal of Experimental Education*, 60 (4), 323-37.
- Cole, P. (2012). *Linking effective professional learning with effective teaching practice*. The Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Cole, M. S., Field, H. S., & Harris, S. G. (2004). Student learning motivation and psychological hardiness: Interactive effects on students' reactions to a management class. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 64-85.
- Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. F., McPartland, J., Mood, A. M., & Weinfeld, F. D. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- Cole, M. S., Harris Switzerland, S. G., & Bernert, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational

change: *USA Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 352-367. Emerald Group Publishing Limited.

- Connie. (2013). The influence of professional competence, work motivation, and innovativeness on the performance of physics teacher. *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*, (ISQAE 2013)* Universitas Negeri Jakarta.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.
- Cybulski, T. G., Hoy, W.K., & Scott, R. S. (2005). The roles of collective efficacy of teachers and fiscal efficiency in student achievement, *Journal of Educational Administration*, 43 (5), 439 – 461.
- Cynthia Uline, Megan Tschannen-Moran. (2008). The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement, *Journal of Educational Administration*, 46(1), 55-73.
- Darling-Hammond, L. (1992). Teaching and knowledge: Policy issues posed by alternate certification for teachers. *Peabody Journal of Education*, 67(3), 123–154.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. University of Nottingham.
- Day, C., Johansson, O., & Moller, J. (2011). Sustaining improvement in students learning and achievement: The importance of resilience in leadership, Dalam Moos, L., Johansson, O. & Day, C. (Eds), *How school principals sustain success over time*. Dordrecht: Springer.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q., & Brown, E. (2010). *Ten Strong Claims about Successful School Leadership*, The National College for School Leadership, Nottingham.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping School Culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. (1983). Culture and school performance. *Educational Leadership*, 40 (5), 140-141.
- Dean, J., & Bowe, D. (1994). Management theory and total quality improving research and practice through theory development. *Academy of management Review*, 19, 392-418.

- DeBevoise, W. (1984) Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Education Leadership*.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press
- Dembo, H., & Gibson, S. (1985). Teacher's sense of efficacy: an important factor in school improvement. *The Elementary school Journal*, 86, 173-184
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Editor). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Denzin, N. K. (1978). *Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Departmen Pendidikan Nasional, (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Depdiknas.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. London: Sage Publication.
- Dubinsky, A. J., Yamarino, F. J & Jolson, M. A. (1994). Closeness of supervision and salesperson work outcomes: An Alternate Perspective. *Journal of Business Research*, (29), 225-237.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1988). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Education Service & Association for Supervision & Curriculum Development.
- Eady, C., & Zepeda, S. J. (2007). Evaluation, supervision, and staff development under mandated reform: The perceptions and practices of rural middle school principals. *The Rural Educator*, 28 (2), 1-27.
- Earthman, G. I., & Lamasters, L. (2007). *A paradigm of research: The relationship between student performance and school building condition, 13 years in development (1993-006)*. Illinois: Chicago. A symposium paper presented to the annual meeting of AERA.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor, *Educational Leadership*, 37 (1), 16-18.
- Eells, R. J. (2011). *Meta-analysis of the relationship between collective teacher efficacy and student achievement*. Dissertations Paper 133. http://ecommons.luc.edu/luc_diss/133.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63 (4), 489-525.
- Firestone, W., & Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10, 285 - 299.

- Fraser, B.J. (1998). Classroom environment instruments: Development, validity and applications. *Learning Environment Research: An International Journal*, 1, 7-33.
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. (2004). School engagement: potential of the concept: state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74, 59-119.
- Freiberg, H. J. (Ed) (1999). *School climate: Measuring, improving, and sustaining healthy learning environments*. London: Falmer Press.
- Fried, R. L. (2001). *The passionate teacher: A practical guide*. Boston: Beacon Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*, jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Fook, C. Y. & Sidhu, G. K. (2004). Stail Kepimpinan dan Kepuasan Kerja di Kalangan Guru Sekolah Menengah, *Jurnal Penyelidikan Pendidikan, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia Forward, Peabody Journal of Education*, 3 (86), 291-303.
- Garza, E. Jr., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28 (7), 798 – 811.
- Gibson, S. & Dembo. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Education Psychology*, 76 (4), 569-582.
- Glatthorn, A. A. (1990). *Supervisory leadership: Introduction to instructional supervision*. New York, NY: HarperCollins Publishers, 177-179.
- Glatthorn, A. A., & Fox, L. E., (1996) *Quality teaching through professional development. Principals taking action series* (Edition 2): Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Glickman, C., Gordon, S., & Ross-Gordon, J. (2001). *Supervision and instructional leadership* (5th Ed). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2005). *The basic guide to supervision and instructional leadership*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Goodlad, J. L. (1984). *A place called school*. New York: McGraw-Hill.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K. & Woolfolk, A. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and effect on student achievement. *American Education Research Journal*, 37(2), 479-507.
- Green, R. L. (2010). *The four dimensions of principal leadership: A framework for leading 21st century schools*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S., (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children, *British Journal of Educational Psychology*, 80 (4), 711–735.
- Guba, E. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Technology Research and Development*, 29 (2), 75-91.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship Project, *Societies*, 5(1), 36-150.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies, *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Guruvalah. (26 September 2011). Hubungan antara kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi dengan Kinerja Kerja. *Journal Guruvalah*. Di petik dari [HTTP://Guruvalah.Dot.Com/Bab2researchretno.pdf](http://Guruvalah.Dot.Com/Bab2researchretno.pdf).
- Guskey, T. R. (1988). Teacher efficacy, self-concept and attitudes toward the implementation of instructional innovation. *Teaching and Teacher Education*, 4(1), 63–69.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issue. *Administrative Science Quarterly*, 309-342.
- Hall, G., & Hord, S. (2002). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*, Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Hallinger, P. (2010). *A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: a lens on methodological progress in educational leadership and management*, paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the University Council of Educational Administration, New Orleans, LA.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research, *Journal of Educational Administration*, (49), 2, 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2002). *What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement*, in Leithwood, K.A. and Hallinger, P. (Eds), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, 2nd ed., Kluwer, Dordrecht.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-48.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328-355.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2014). Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning", *Journal of Educational Administration*, 52(5), 653-681, doi: 10.1108/JEA-08-2013-0097
- Halpin, A.W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of Administration Center*, University of Chicago.
- Halpin, A. (1966). *Theory and research in administration*. Macmillan: New York.
- Hanushek, E. A. (1997). Assessing the effects of school resources on the student performance an update. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(2), 141-164..
- Henson, R. K. (2001). Teacher self-efficacy: Substantive implications and measurement dilemmas. *Paper presented at the Annual Meeting of the Educational Research Exchange* (College Station, TX, January 26, 2001).
- Hargreaves, D. (1995). *School Culture, School Effectiveness and School Improvement*, *School Effectiveness and School Improvement*, 6, (91), 23-46.
- Harris, A. (2003). *The changing context of leadership: research, theory and practice*, in Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A. and Chapman, C. (Eds), *Effective Leadership for School Improvement*, Routledge Falmer, New York, NY, 9-25.
- Harris, A. (2005). *Contemporary perspectives on school effectiveness and school improvement*, in Harris, A. and Bennet, N. (Eds), *School Effectiveness and School Improvement: Alternative Perspective*, Continuum, London 7-25.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge. New York, NY.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Collaborative leadership effects on school improvement: Integrating unidirectional- and reciprocal-effects models. *The Elementary School Journal*, 111(2), 226-252.

- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford.
- Hofman, W. H. A., & Hofman, R. H. (2011). Smart management in effective schools: effective management configurations in general and vocational education in the Netherlands, *Educational Administration Quarterly*, 47(4), 620-645.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. London: Sage.
- Hoy, W. K. (2012). School characteristics that make a difference for the achievement of all students: A 40-year academic odyssey. *Journal of Educational Administration*.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*, (4th edition). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice*, (6th edition). Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration*, (7th ed.), McGraw-Hill, New York, NY.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration*, (8th ed.), McGraw-Hill, New York, NY.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health and effectiveness: A comprehensive analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260-279.
- Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teacher's sense of efficacy and the organizational health of schools. *Elementary School Journal*, 93(4), 355-372.
- Houtenville, A., & Conway, K. (2008). Parental effort, school resources, and student achievement. *Journal of Human Resources*, 43, 437-453.
- Huff, T., Brockmeier, L., Leech, D., Martin, E., Pate, J., & Siegrist, G. (2011). Principal and school-level effects on student achievement. *National Teacher Education Journal*, 4(2), 67-76.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *Journal of Educational Research*, 103, 40-52.
- Imran, A. (2008). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah berprestasi*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Jacobson, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success, *International Journal of Educational Management*, 25(1), 33-44.
- Jacobson, S. & Bezzina, C. (2008), The effects of leadership on student academic/affective achievement. dalam Crow, G., Lumby, J. and Pashiardis, P.

- (eds). *The International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, PP. 80-102.
- Jackson, Philip W. (1968). *Life in classrooms*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Jahanian, R., & Mitra Ebrahimi, M. (2013). Principles for Educational Supervision and Guidance. *Journal of Sociological Research* 4 (2), 380-390.
- Jazzar, M. & Algozzine, B. (2006). *Critical issues in educational leadership*. Boston: Pearson.
- Javed, U. (2012). *Leadership for learning: A case study in six public and private schools of Pakistan*. Degree of Doctor of Philosophy, University of Birmingham
- Jencks, C. S., Smith, M., Ackland, H., Bane, M. J., Cohen, D., & Ginter, H. (1972). *Inequality: A reassessment of the effect of family and schooling in America* New York: Basic Books.
- Johnson, S. M. (1986). Incentives for Teachers: What Motivates, What Matters, *Educational Administration Quarterly*, 22(3), 54-79.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (Eds.) (2008). *Work motivation: Past, present, and future*. New York: Taylor and Francis Group.
- Kanamamah a/p Manukaram, Melissa Ng Lee Yen Abdullah & Shahizan Hasan. (2013). Pengaruh Faktor Keluarga Terhadap Pembelajaran Regulasi Kendiri Murid Sekolah Rendah. *Malaysian Journal of Learning and Instruction* : Vol. 10 9: 179- 201. Meriam, S.B, 2001.
- Kell. J, Stephan J., & Motowidlo. (2012). Deconstructing organizational commitment: Associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes, *Journal of Applied Social Psychology* 42(1):213-251.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research* (2nd ed.). New York: Holt, Rhinehart, and Winston.
- Kirk, D. J. & Jones, T.C (2004) *Effective school*. Dallas, TX: Pearson Education. Retrieved December 9, 2013 from pearsoneducation.com
- Kondakci, Y., & Sivri, H. (2014). Salient characteristics of high-performing Turkish elementary schools. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 254-272.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.

- Kort, M. (1987). *Motivation: The challenge for today's health promoter* : Canadian Nurse, 83(9), 16-18.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Lee, M., Walker, A., & Chui, Y. L. (2012). Contrasting effects of instructional leadership practices on student learning in a high accountability context. *Journal of Educational Administration*, 50(5).
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30, 498-518.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Leithwood, K. (2006). *Teacher working conditions that matter: Evidence for Change*, Toronto, Elementary Teachers Federation of Ontario.
- Leithwood, K. A., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), 451-479.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.
- Leithwood, K., & Stager, M. (1989). Expertise in principal problem solving, *Educational Administration Quarterly*, 25(2), 126-61.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). Meta-analytic review of unpublished research. The nature and effects of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Leithwood, K., Anderson, S., Mascal, B., & Strauss, T. (2010). *School leaders' influences on student learning: the four paths*, in Bush, T., Bell, L., Middlewood, D. (Eds), *The Principles of Educational Leadership and Management*, Sage Publications, London.
- Lezotte, L. (Oktober 1989). Elements of effective school waterford, Mine: Speech to administrative council, waterford school District. *Attributed To Frank Maki Arola, Chancellor of new york city School* (Juli 1978 to february 1983).

- Lieberman, A. (1990). *Schools as collaborative cultures: Creating the future now*. Bristol, Press.
- Li, L., Hallinger, P., & Ko, J. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong . *International Journal of Educational Management*, 30(1), 76-100. DOI 10.1108/IJEM-03-2014-0035
- Lincoln, Y. S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lindahl, R. (2011). The crucial role of assessing the school's climate in planning school improvement. *Educational Planning*, 20 (1), 16-30.
- Little, J.W. (1993). Teachers' professional development in a climate of educational reform, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15 (2), 129-51.
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national U.S. survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21, 315-336.
- Louis, K.S., Kruse, S.D., & Associates (1995). *Professionalism and community: Perspectives reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84. doi: 10.1080/13603120701576241
- MacBeath, J. (2004). International comparisons. *Education Journal*, 77, 21.
- MacNeil, A., & Maclin, V. (2005). Building a learning community: The culture and climate of Schools. Retrieved from the OpenStax QA Web site: <http://legacy-textbook-qa.cnx.org/content/m12922/1.2/>
- Maehr, M. L., & Midgley, C. (1996). *Transforming school cultures*, Westview Press, Boulder, CO. JEA 48,2.
- Mahdikhani, Z. (2016). An Overview of Motivation: The Challenges and the Importance of Motivation for Second Language Acquisition ; Dept. of English, Science and Research Branch, Islamic Azad University Zanjan, Iran *Journal for the Study of English Linguistics*, 4,(1),53 ISSN 2329-7034, www.macrothink.org/jsel
- Maslowski, R. (2006). A review of inventories for diagnosing school culture. *Journal of Educational Administration*, 44(1),6-35, doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230610642638>
- Marimuthu, T. (1990). *Pengenalan sosilogi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Petaling Jaya: Fajar Bakti.Sdn.Bhd.

- Mart C.T., (2013). A Passionate Teacher: Teacher Commitment and Dedication to Student Learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, (2),1: 2226-6348.
- Marzano, R. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.
- Merriam, S. B. (1998), *Qualitative research and Case Study Applications in Education*. San Fransisco, CA: Josssey-Bass.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory research and application*. California: Saga Publications.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McGuigan, L., & Hoy, W. K. (2006). Principal leadership: creating a culture of academic optimism to improve achievement for all students, *Leadership and Policy in Schools*, 5(3), 203-229.
- McCollum, Elan C., & Yoder, Nicholas P. (2011). School culture, teacher regard, and academic aspirations among middle school students: *Middle Grades Research Journal*, 6(2), 65-74.
- Mulyasa, E (2011). *Menjadi guru profesional: Menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan*, Cet. 10; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- McKenzie, P., Nugroho, D., Ozolins, C., McMillan, J., Sumarto, S., Toyamah, N., Febriany, V., Sodo, R. J., Bima, L., & Sim, A. A. (2014). *Study on teacher absenteeism in Indonesia 2014*. Jakarta: Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership (ACDP).
- Milam, A. J., Furr-Holden, C. D. M., & Leaf, P. J. (2010). Perceived school and neighborhood safety, neighborhood violence and academic achievement in urban school children, *Urban Review*, 42(5), 458-467.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis - An expanded Sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mohd Yusri Ibrahim. (2012). Model kepemimpinan pengajaran pengetua, efikasi dan kompetensi pengajaran. Terengganu, Univeriti Malaysia Terengganu.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

- Mortimore, P. (1991). *Effective schools from a British perspective, Chapter 7*. In J. R. Bliss, W. A. Firestone & C. E. Richards (Ed.), *Rethinking effective schools: Research and practice*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., & Ecob, R (1988a). The effects of school membership on pupils' educational outcomes. *Research Papers in Education*, 3(1): 3-26.
- Mortimore, P., Sammons, P., Ecob, R., & Stoll, L. (1988b). *School Matters: The Junior Years*, Open Books, Salisbury.
- Morgan, M., Kitching, K., & O'Leary, M. (2007). *The psychic rewards of teaching: Examining global, national and local influences on teacher motivation*. Paper presented at the AERA Annual Meeting, Chicago.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muhammad Ma'lum. (2016). *Kepimpinan guru besar di Sekolah rendah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah*. PhD thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Muhammad Faizal A. G. (2008). *Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia*. PhD Tesis, Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for organizational learning and improved student outcomes – what do we know?. *Cambridge Journal of Education*, 33 (2): 175–195.
- Mulford, B., & Silins, H. (2009). *Revised models and conceptualization of successful school principalship in Tasmania*, in Mulford, B., Edmunds, B. (Eds), *Successful School Principalship in Tasmania*, Faculty of Education, University of Tasmania, Launceston, .
- Mulford, B., & Silins, H. (2010). Organisational learning in schools. In E. Baker, B. McGaw & P. Peterson (eds). *International encyclopaedia of education*. (Third Edition). Oxford: Elsevier. (5), 143-150.
- Mulford, B., & Silins. H. (2011). Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes, *International Journal of Educational Management*, 25 (1), 61 - 82.
- Murphy & Louis, K. S. (Eds.).(1999). *Handbook of research on educational administration* (pp. 337-358). San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*, Corwin Press, Newbury Park, CA.

- Murphy, M. M. (2006). *The history and philosophy of education: Voices of educational pioneers*. Upper Saddle River, N J: Pearson Education.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, C.A: Jossey-Boss Publishers.
- Nahid N., A. (2011). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*. 24(4), 256-269.
- Neville, R. F., & Garman, N. B. (1999). The philosophical perspective on supervision. In G. Firth & E. Pajak (Eds.), *Handbook of Research on School Supervision* (pp. 200–241). New York: NY: Simon & Schuster Macmillan.
- Nor Asikin Salleh. (2008). *Model sekolah berkesan: Satu kajian kes sekolah-sekolah Kebangsaan luar bandar*. PhD thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Noraini Mohamed Noh, Che Nidzam Che Ahmad, Mazlini Adnan, Marzita Puteh & Mohd Hairry Ibrahim. (2013). Pengaruhkeselesaian terma bilik darjah terhadap keselesaan pembelajaran pelajar bermasalah. *Proceedings of International Conference on Special Education 2013, Banda Aceh Indonesia*.
- Norazlinda, S., & Surendren, S., (2013). Pengaruh sikap guru terhadap pembuatan keputusan ke atas komitmen guru di sekolah: galakan pengetua sebagai pengantara. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 10, 271-294.
- Noor Erma Abu & Leong Kwan Eu. (2014). Hubungan antara sikap, minat, pengajaran guru dan pengaruhnya rakan sebaya terhadap pencapaian matematik tingkat 4 : *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik - Bil. 2 Isu 1 1. Faculty of Education University of Malaya 50603 Kuala Lumpur*.
- Oberholster, F. R., & Taylor,V. J .W. (1999). *Spiritual experience and the organizational commitment of college faculty*, 2 (1), 57-78.
- OECD/Asian Development Bank (2015). *Education in Indonesia: Rising to the Challenge*, Paris: OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264230750-en>
- OECD (2014). *Lessons from PISA for the United States: Strong Performers and Successful Reformers in Education*, OECD Publishing, Paris.
- OEDC (2012). *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-cn>
- Pajares, F. (1996). *Self-efficacy beliefs in academic settings*. Review of Educational Research, 66(4), 543-578

- Pangeni, K. P. (2013). Factors determining educational quality: Student mathematics achievement in Nepal. *International Journal of Educational Development*, 34, 30–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2013.03.001>.
- Parasurahman & Lopiyoadi. (2001). *Strategi manajemen marketing lembaga pendidikan*. Jakarta. Kencana Media.
- Patton, MQ. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis, *HSR: Health Services Research*. 34 (5) Part II. pp. 1189-1208.
- Patton., M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, California: Sage Publications Inc.
- Patton, M. Q. (1987). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage Publications Inc.
- Patton, M. Q. (1994). Developmental evaluation. *Evaluation Practice* 15(3), 311 - 319.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-803.
- Peterson, P., Woessman, L., Hanushek, E., & Lastra-Anadon, C. (2011). Are U.S. students ready to compete: *The latest on each state's international standing*. *Education Next*, 11(4), 50-59.
- Pennings, H. J. M., Tartwijk, J. v., Wubbels T., Claessens, L. C.A., Van Der Want, A. C., & Brekelmans, M. (2014). Real-time teacher-student interactions: A dynamic systems approach. *Teaching and Teacher Education*, (37), 183-193.
- Pelletiar, G. L., Levesque, C.S., Legault, L. (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. *Journal of Education Psychology*, 94, 186-196.
- Pidarta, M. (2010). *Landasan kependidikan*. Cet.I. Jakarta:Rineka Cipta.
- Pinder, CC. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- Picucci, A.C., Brownson, A., Kahlert, R., & Sobel, A. (2002). Driven to succeed: high-performing, high-poverty, turnaround middle schools. Volume I: Cross-Case Analysis of High-Performing, High-Poverty, Turnaround Middle Schools. *Charles A. Dana Center and the STAR Center*; 82 pages; *ERIC Document # ED476107*.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders & the leadership process*. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Provasnik, S., Kastberg, D., Ferraro, D., Lemanski, N., Roey, S., & Jenkins, F. (2012). *Highlights From TIMSS 2011: Mathematics and Science Achievement of U.S. Fourth- and Eighth-Grade Students in an International Context (NCES 2013-009)*. National Center for Education Statistics, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Washington, DC.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective schools: A review. *The elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership: *Journal of Educational Administration*, 46 (4), 481-496.
- Raymona, B. K., & Mitchell, R. M. (2012). The effects of academic optimism on elementary reading achievement. *Journal of Educational Administration*, 50 (6), 773-787.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-undang sistem pendidikan nasional nomor 20 Tahun 2003*. (Cet.II); Bandung; Fokusmedia.
- Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Reyes, P. (1992). *Preliminary models of teacher organizational commitment: Implications for restructuring of schools*, Medison, WI. (ERIC Document Reproduction Service No. ED349680).
- Reynolds, D. (1995). The effective school: an inaugural lecture. *Evaluation and Research in Education*, 9(2), 57-73.
- Reynolds, D., & Teddlie, C. (2000). *The process of school effectiveness*. In C. Teddlie & D. Reynolds (Eds.), *The International Handbook of School Effectiveness* (pp. 134-159). London: Falmer Press.
- Reynolds, D., Teddlie, C., Stringfield, S., & Creemers, B. (2002). *World class Schools. international perspectives on school effectiveness*, Routledge Falmer, London.
- Reynolds, D., Chapman, C., Kelly, A., Muijs, D., & Sammons, P. (2012). Educational effectiveness: The development of the discipline, the critiques, the defence, and the present debate. *Effective Education*, 3(2), 1-19.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis [BES]*. Wellington, New Zealand: Ministry of Education.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types, *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-74.

- Robinson, V. M. J., McNaughton, S., & Timperley, H. (2011). Building capacity in a self managing school system: the New Zealand experience, *Journal of Educational Administration*, 49(6), 720-738.
- Robbins, V. K. (1996). *Exploring the texture of the texts: A guide to socio-rhetorical interpretation*. Harrisburg, PA: Trinity Press International.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Edisi 8, Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Indeks.
- Rorty, O. A. (1998). *Philosophes on education: New historical perspectives*. New York: Routledge Published.
- Rosenholtz, S. J. (1989). Workplace condition that affect teacher quality and commitment: Implications for teacher induction program. *The Elementary School Journal*, 89(4), 421-439.
- Rosenshine, B. (1983). Direct instruction. Dalam M. J. Dunkin (Ed.). *The international encyclopedia of teaching and teacher education*. Oxford: Pergamon Press.
- Rozi, M., Abd Latif, K., Sofiah, Z., & Faezah, M. N. (2016). *Komitmen guru dan kepuasan kerja Guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi dan rendah di daerah Kota Bharu Kelantan*. Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden Universiti Utara Malaysia, Malaysia. Available online: <http://ojs.umsida.ac.id/index.php/icecrs>
Article DOI: <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.603863>
- Royse, D. (2008). *Research methods in social work (5th edition)*. Belmont, CA: Thomson Higher Education.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, (25)1, 16-27, doi: 10.1108/01409170210782990
- Russel, A. H. (2011). *The effects of school building condition and school geographical location on student achievement in Alberta: A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration: University Of Phenix*.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J., & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children*. Ambridge, MA: Harvard University Press.
- Sahin, S. (2011). Instructional leadership in Turkey and the United States: Teachers' perspectives. *Problems of Education in the 21st Century*, 34, 122-137.
- Saklofske, D. H., Michayluk, J. O., & Randhawa, B. S. (1988). Teachers' efficacy and teaching behaviors. *Psychological Reports*: (63), 407-414.

- Salfi, N. A. (2011). Successful leadership practices of head teachers for school improvement, *Journal of Educational Administration*, 49(4), 414-432.
- Sammons P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Characteristics of the effective schools: A review of the school effectiveness research*. London: OFSTED and University of London, Institute of Education.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C., & Ko, J. (2011). Exploring the impact of the school leadership on pupil outcomes: results from a study of academically improved and effective schools in England, *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83-101.
- Sandoval, J. M. (2010). *Student achievement at economically disadvantaged middle school campuses in Texas*, Texas A& M University Kingsville.
- Sanoff, H. (2000). *Community participation methods in design and planning*. New York: Wiley.
- Schein, E. H. (1995). *Organizational and managerial culture as a facilitator or Inhibitor of organizational transformation*. Paper presented to the Inaugural Assembly of Chief Executive and Employers in Singapore, June 29, 1995.
- Schwandt, T. A. (1999). On understanding. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 451-464.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling, research, theory and practice*, Cassell, London.
- Scheerens, J. (2015). Theories on educational effectiveness and ineffectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(1), 10-31. <http://dx.doi.org/10.1080/09243453.2013.858754>.
- Scheerens, J., & Bosker, R. (1997). *Effective schooling: Research, theory and Practice*, Cassell, London.
- Schoen, L. T., & Teddlie, C., (2008). A new model of school culture: a respon to a call for conceptual clarity, *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- Semke C. A., & Sheridan, S. M. (2011). Family-school connections in rural educational settings : A systematic review of the empirical literature (R2Ed Working Paper No. 2011-1). Retrieved from the National Center for Research on Rural Education website: <http://r2ed.unl.edu>.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner. (2000). *learn: A fifth discipline field book for educators, parents, and everyone*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition*, (6th edition). New York: McGraw-Hill.

- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc
- Sharifah Md Nor. (2000). *Keberkesanaan sekolah: Satu perspektif sosiologi*. Serdang: Penerbitan Universiti Pertanian Malaysia.
- Shannon, G. S., & Bylsma, P. (2007). *The nine characteristics of high-performing schools: A research-based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. (2nd Ed.). Olympia, WA: OSPI.
- Shen, J., Leslie, J.M., Spybrook, J.K., & Ma, X. (2012). Are principal background and school processes related to teacher job satisfaction? A multilevel study using schools and staffing survey 2003-04, *American Educational Research Journal*, 49(2), 200-230.
- Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), 59-70.
- Shenton, A. K. (2004). Press strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*. 22, 63-75.
- Simmons, M. L. (2013). *Teachers' perceptions of their self-efficacy and effects of principal leadership practices on self-efficacy beliefs in low and high-performing elementary schools in South Carolina*. Doctor of Education Dissertation, South Carolina State University.
- Siti, U. M.T., (2013). *Research methodological: Understanding the qualitative viewpoint*. Kuala Lumpur: Aras Publisher.
- Sitkin, S., Sutcliffe, K & Schroeder, R. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management. *Academy Of Management Review* 19(3), 537-564.
- Strauss, A., J. Corbin. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, (2nd. ed.). London: Sage
- Slavin, R. E. (2000). *Educational psychology: Theory and practice* (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Smylie, M. A. (1988). The enhancement function of staff development: Organizational and psychological antecedents to individual teacher change. *American Educational Research Journal*, 25, 1-30.
- Suryadarma, D., Suryahadi, A., Sumarto, S., & Rogers, F.H. (2006). Improving student performance in public primary school in developing countries: Evidence from Indonesia. *Education Economics Journal*, 14(4), 401-423.

- Soedijarto, (1998). *Pendidikan sebagai sarana reformasi mental dalam upaya pembangunan bangsa*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Southworth. (2002). Instructional leadership in School : Reflection and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1).73-91
- Stallings, J. & Krasavage, E. M. (1986). Program implementation and student achievement in a four-year Madeline Hunter follow-through project. *Elementary School Journal*, 2 (87).117-38.
- Stoll, A., & Fink, A. (1996). *Changing our schools*. Buckingham: Open University Press.
- Stone, J. E., Bruce, G. S. & Hursh, D. (2007). Effective schools, common practices: Twelve ingredients of success from Tennessee's Most effective schools. Virginia: *Education Consumers Foundation*. Retrieved on August 15, 2013. <http://goo.gl/YKtIPU>.
- Sukarmin. (2010). *Pengaruh tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar atas keafi atan sekolah, komitmen organisasi, efikasi dankepuasan guru di sekolah-sekolah rendah di Surakarta* .Tesis Ph.D, Universiti Utara Malaysia.
- Sugioyono. (2006). *Statistic untuk penelitian*.Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sutarto Hadi. (2002). *Effective teacher profesional development for the implementation of realistic mathematics education in Indonesia*.Thesis University of Twente : Press print Partners.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Teddlie, C., & Stringfield, S. (1993). *Schools do make a difference: Lesson learned from a 10 year study of school effects*. New York: Teachers College Press.
- Thuwayba A. Al-Barwani, Tayfour S. Albeely & Humaira Al-Suleimani. 2012. Parental Involvement in Higher Education in Oman. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37(1): 13-24.
- Thien, L. M., Razak, N. A., & Ramayah, T. (2014). Validating teacher commitment scale using a Malaysian sample. *Regional Centre for Educationin Science and Mathematics*. 1-9. doi: 10.1177/2158244014536744
- The World Bank Annual Report (2010) *Office of the Publisher*, External Affairs.
- Teodorovic, J. (2012). Student background factors influencing student achievement in Serbia, *Educational Studies*, 38(1), 89-110.
- Tella, A. (2007). The impact of motivation on student's academic achievement and learning outcomes in mathematics among secondary school students in Nigeria *Osun State College of Education, Osun State, NIGERIA*

- Townsend, T. (1997). What makes schools effective? A comparison between school communities in Australia and the USA. *School Effectiveness and School Improvement*, 8(3), 311-326.
- Townsend, T. (2001). Satan or saviuor? An analysis of two decades of school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 12 (1), 115-129.
- Tschannen-Moran, M., Bankole, R., Mitchell, R., & Moore, D. (2013). Student academic optimism: A confirmatory factor analysis, *Journal of Educational Administration*, 50, 150 - 175.
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk-Hoy, A.W., & Hoy, W. K. (1998). *Teacher efficacy: Its meaning and measure*, Review of Educational Research, 68 (2), 202-48.
- Tschannen-Moran, M., and Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy and trust, *paper to be presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, 12-16 April, San Diego, CA.
- Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 55-73.
- UNESCO. (2011). *The Sector for external relations and public information of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)*. Paris, France.
- Usman, Syaikh, Akhmadi & Suryadarma Daniel. (2007). Patterns of teacher absence in publik primary school in Indonesia; Asia Pacifik, *Journal of Education*, 27(2), 207-219.
- Verdis, A., Kriemadis, T., & Pashiardis, P. (2003). Historical, comparative and statistical perspectives of school effectiveness research: rethinking educational evaluation in Greece, *International Journal of Educational Management*, 17(4), 155-169.
- Vislocky, K. L. (1995). *The relationship between school culture and student achievement in middle school*. Ijazah Doktor Falsafah. College of Education at the University of Central Florida Orlando, Florida
- Vohra, V. (2014). Using the multiple case study design to decipher contextual leadership behaviors in Indian organizations. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 12 (1) 54-65.
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: Russell & Russell.

- Walker, D. M. (2015). *A case study of school improvement, school effectiveness, and student achievement*. Ijazah Doktor Falsafah. Oakland University Rochester, Michigan.
- Wandr, E. & Brown, G. W. (1987). *Essential of Educational Evaluation*: Hol Renhart..
- Wang, L. L., Chiang, J. M. H., Plaisent, M., & Bernard, P. (2013). The Factor of school effectiveness: an empirical investigation of internal and external factors of junior high schools in Taiwan. *International Journal of Humanities and Applied Science (IJHAS)*. 2 (3) 50-54.
- Wang, A. H., Walters, A. M., & Thum, Y. M. (2013). Identifying highly effective urban schools: comparing two measures of school success. *International Journal of Educational Management*. 27(5) 517-540.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Kruiger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement. The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398 – 425.
- Whatley, A. (1998). Gifted women and teaching: A compatible choice? *Roeper Review*, 21(1), 17-131.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: Four successful schools*. Washington, D.C: Council for Basic Education.
- Weisberg, D., Sexton, S., Mulhern, J., & Keeling, D. (2010). The widget effect: Our national failure to acknowledge and act on differences in teacher effectiveness from [http://widgeteffect.org/downloads/ The Widget Effect. pdf](http://widgeteffect.org/downloads/The_Widget_Effect.pdf). Accessed 21 December 2010. Wra
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573
- Weston. (2008). *A study of junior secondary education in Indonesia: A review of the implementation of nine years universal basic education*, Jakarta: Decentralized basic education three Project, as accessed on July 28, 2011 at: <http://ddp-ext.worldbank.org/EdStats/IDNdprep08.p>
- Williams, K. C., & Williams, C. C. (2011). Five key ingredients for improving student motivation. *Research in Higher Education Journal*, 12, 1-23.
- Williams, T., & Kirst, M. (2006). School practices that matter. *Leadership*, 35(4), 8-10.
- Winardi, T. (2002). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384
- Woolfolk, A. E., Rosoff, B., & Hoy, W. K. (1990). Teachers' sense of efficacy and their beliefs about managing students, *Teaching and Teacher Education*, 6(2), 137-48.
- Wong, A.F.L., & Fraser, B.J. (1996). Environment-attitude associations in the chemistry laboratory classroom. *Research in Science and Technological Education*, 14(1), 91-102
- Xu, X., & Mei, W. (2009). *Educational policies and legislation in China*. Hangzhou: Zhejiang University Press.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, (26).58-65.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Ylimaki, R. M., & Jacobsen, S. (2011). *US and cross-national policies, practices and preparation*, Springer, Dordrecht.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.) . New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, 6Th Ed., New York.
- Yurdagul, G & Nukhet, D. R. (2016). A pathway to educational accountability: The relationship between effective school characteristics and student achievement. *Universal Journal of Educational Research*, 4 , 2049 - 2054. doi: 10.13189/ujer.2016.040915.
- Zahru Akmal Daming. (2016). *Dasar kerajaan dan sekuriti makanan di Malaysia, kajian analisis dokumen dan temubual*. Tesis P.Hd. Universiti Utara Malaysia.

- Zepeda, S. (2007). *Instructional Supervision: Applying tools and concepts (2nd Edn)*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Zepeda, S. J. (2006). High stakes supervision: We must do more. *International Journal of Leadership in Education*, 9 (1), 61–73.
- Zhao, R., & Kuo, Y. L. (2015). The role of self-discipline in predicting achievement for 10th Graders. *International Journal of Intelligent Technologies and Applied Statistics*, 8(1), 61-70, DOI: 10.6148/IJITAS.2015.0801.05.
- Zimmerman, B. J., & Kitsantas, A. (2014). Comparing students' self-discipline and self-regulation measures and their prediction of academic achievement. *Contemporary Educational Psychology*, 39, 145–155.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 1

Panduan Temu Bual dengan Pengetua Sekolah

Tanggal :

Tempat :

Nama :

A. Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah

1. Pemantauan Pengajaran dan Pembelajaran:

- 1.1. Apakah yang akan terjadi sekiranya guru gagal melaksanakan tugas utamanya iaitu mengajar di bilik darjah?
- 1.2. Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?
- 1.3. Terangkan cara tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar?
- 1.4. Berkaitan dengan cara tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar, berapa kalikah tindakan ini dilakukan?
- 1.5. Apakah pendekatan atau method yang tuan gunakan untuk memastikan guru masuk kelas tepat pada waktu yang ditetapkan.
- 1.6. Apakah yang tuan lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas? Terangkan.
- 1.7. Bagaimanakah tuan mengesan sama ada seseorang murid belajar atau tidak?

2. Mengawal Disiplin Murid

- 2.1. Apakah yang akan terjadi sekiranya murid tidak berdisiplin?
- 2.2. Mengapakah mengawal disiplin murid merupakan tanggungjawab penting kepada pengetua?
- 2.3. Bagaimanakah cara tuan bertindak untuk mengawal disiplin murid?
- 2.4. Jika tuan telah mengenal pasti seseorang murid itu telah melanggar disiplin

sekolah, apakah tindakan yang tuan ambil terhadap murid berkenaan?

2.5. Sehingga sekarang, berapa banyak murid yang melanggar disiplin sekolah?

2.6. Terangkan kesan tindakan disiplin yang tuan lakukan?

3. Memastikan Visi dan Misi dihayati oleh guru-guru

3.1. Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?

3.2. Siapakah yang membina matlamat (visi dan misi) ini?

3.3. Bagaimana cara tuan memastikan guru-guru menghayati visi dan misi sekolah
Ini?

4. Berfokus kepada proses belajar mengajar

4.1. Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu
extra-kurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi
keutamaan? Mengapa?

4.2. Bagaimana tuan memastikan guru mengajar dan murid belajar?

4.3. Apakah elemen yang terdapat dalam kegiatan ko-kurikulum?

4.4. Sejauh manakah kegiatan ko-kurikulum dapat membantu meningkatkan
prestasi akademik?

5. Menyediakan latihan dalaman kepada guru

5.1. Bagaimanakah cara tuan mempertingkatkan keterampilan guru-guru?

5.2. Berapa kali program ini dijalankan dalam satu semester?

5.3. Bagaimanakah cara tuan mengenal pasti keperluan keterampilan guru-guru?

B: Sikap dan Tingkah Laku Guru:

1. Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?

2. Pada penilaian tuan, apakah sikap dan tingkah laku guru yang paling
menonjol?

C. Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah

1. Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan sekolah mencukupi untuk pengajaran dan pembelajaran?
2. Adakah kelengkapan yang ada di sekolah ini sama dengan sekolah lain?
3. Adakah bilangan guru mencukupi?
4. Apakah perkara yang sangat diperlukan untuk meningkatkan prestasi guru mengajar dan murid belajar?

D. Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti

1. Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?
2. Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?

E: Budaya Sekolah:

1. Ketepatan Waktu mengajar telah menjadi budaya sekolah
 - 1.1. Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membanggakan di sekolah ini?
 2. Penilaian berterusan telah menjadi budaya sekolah
 - 2.1 Bagaimanakah proses penilaian ke atas prestasi murid?
 - 2.2 Berapa kerap penilaian prestasi murid dilakukan?
 - 2.3 Jika terdapat guru yang tidak melakukan penilaian berterusan, apakah pandangan orang lain terhadap guru-guru berkenaan?
 3. Penjagaan persekitaran sekolah telah menjadi budaya sekolah.
 4.
 - 4.1 Bagaimanakah cara warga sekolah ini menjaga persekitaran sekolah ini?
 - 4.2 Adakah semua orang terlibat?
 - 4.3 Bagaimanakah ia telah menjadi budaya sekolah ini?

Lampiran 2

Panduan Temu Bual dengan Guru

A: Gaya Kepimpinan Pengetua:

1. Pemantauan Pengajaran dan Pembelajaran:

- 1.1. Bagaimanakah cara pengetua sekolah ini untuk memastikan guru masuk kelas untuk mengajar tepat pada waktunya?
- 1.2. Terangkan cara pengetua sekolah ini memastikan murid belajar?
- 1.3. Berkaitan dengan cara pengetua sekolah ini memastikan guru mengajar dan murid belajar, berapa kalikah tindakan ini dilakukan oleh pengetua?
- 1.4. Apakah pendekatan atau method yang digunakan oleh pengetua untuk memastikan guru masuk kelas tepat pada waktu yang ditetapkan?
- 1.5. Apakah yang pengetua lakukan jika didapati guru tidak masuk kelas?
Terangkan.
- 1.6. Bagaimanakah pengetua mengesan sama ada seseorang murid belajar atau tidak?

2. Mengawal Disiplin Murid

- 2.1. Apakah pandangan tuan daripada sudut pencapaian akademik jika murid tidak berdisiplin?
- 2.2. Mengapakah mengawal disiplin murid merupakan tanggungjawab penting kepada sekolah?
- 2.2. Bagaimanakah cara pengetua anda bertindak untuk mengawal disiplin murid?
- 2.3. Jika pengetua telah mengenal pasti seseorang murid itu telah melanggar disiplin sekolah, apakah tindakan yang tuan ambil terhadap murid berkenaan?

- 2.4. Sehingga sekarang, berapa banyak murid yang melanggar disiplin sekolah?
- 2.6. Terangkan kesan tindakan disiplin yang tuan lakukan?
- 2.7. Pada pandangan tuan, apakah cara untuk memastikan prestasi akademik meningkat?
3. Memastikan Visi dan Misi dihayati oleh guru-guru
- 3.1. Apakah sekolah ini mempunyai visi dan misi sekolah? Mengapa?
- 3.2. Siapakah yang membina matlamat (visi dan misi) ini?
- 3.3. Bagaimana cara sekolah ini memastikan guru-guru menghayati visi dan misi sekolah ini?
- 3.4. Bolehkah tuan huraikan apakah yang hendak dicapai oleh sekolah ini?
4. Berfokus kepada proses belajar mengajar
- 4.1. Jika terdapat dua program yang perlu dijalankan pada hari yang sama, iaitu extra-kurikulum dan kurikulum, yang manakah program yang lebih diberi keutamaan? Mengapa?
- 4.2. Bagaimanakah cara pengetua bertindak untuk memastikan semua orang berfokus kepada akademik?
- 4.3. Bagaimana tuan memastikan murid belajar?
- 4.4. Sejauh manakah kegiatan ko-kurikulum dapat membantu meningkatkan prestasi akademik?
5. Menyediakan latihan dalaman kepada guru
- 5.1. Bagaimanakah cara pengetua sekolah ini mempertingkatkan keterampilan guru-guru?
- 5.2. Berapa kali program ini dijalankan dalam satu semester?

5.3. Bagaimanakah cara pengetua anda mengenal pasti keperluan keterampilan guru-guru?

B: Sikap dan Tingkah Laku Guru:

1. Pada pandangan tuan apakah ciri-ciri seorang guru yang berkesan?
2. Pada penilaian tuan, apakah sikap dan tingkah laku guru yang paling menonjol?

C. Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah

1. Apakah kelengkapan dan kemudahan peralatan sekolah mencukupi untuk pengajaran dan pembelajaran?
2. Adakah kelengkapan yang ada di sekolah ini sama dengan sekolah lain?
3. Apakah perkara yang sangat diperlukan untuk meningkatkan prestasi guru mengajar dan murid belajar?

D. Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti

1. Bolehkah tuan terangkan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam usaha mempertingkatkan prestasi akademik murid-murid?
2. Apakah program yang menjadi budaya sekolah yang melibatkan ibu bapa dan komuniti?

E: Budaya Sekolah:

1. Ketepatan Waktu mengajar telah menjadi budaya sekolah
 - 1.1. Apakah perkara yang menjadi amalan atau budaya yang membanggakan di sekolah ini?
2. Penilaian berterusan telah menjadi budaya sekolah
 - 2.1. Bagaimanakah proses penilaian ke atas prestasi murid dilakukan?
 - 2.2. Berapa kerap penilaian prestasi murid dilakukan?

- 2.3. Jika terdapat guru yang tidak melakukan penilaian berterusan, apakah pandangan orang lain terhadap guru-guru berkenaan?
3. Penjagaan persekitaran sekolah telah menjadi budaya sekolah.
- 3.1. Bagaimanakah cara warga sekolah ini menjaga persekitaran sekolah ini?
- 3.2. Adakah semua orang terlibat?
- 3.3. Bagaimanakah perkara ini telah menjadi budaya sekolah ini?



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 3

Senarai Semak Pemerhatian di Sekolah

1. Gaya Kepimpinan

NO	Aspek yang di perhatikan	Kekerapan (Berapa kali)	Kerap/Catatan
1	pemantauan pengajaran guru		
2	Pemanatauan Pembelajaran murid		
3	Pengawalan Disiplin Murid		
4	Pemastian Visi Misi di hayati guru		
5	Fokus kepada Pengajaran dan pembelajaran		
6.	Latihan Dalam dan Kepada guru		

2. Sikap dan Tingkah Laku Guru

NO	Sikap dan Tingkah Laku guru	YA	TIDAK	KEKERAPAN	CATATAN
1	Kesungguhan guru dalam melaksanakan tugasnya				
2	Proses belajar mengajar dikelas				
3	Aktifitas disekitar sekolah				
4	Penyediaan buku rangcangan mengajar				
6	Sikap guru terhadap pekerjaan mengajar				

3. Keadaan Fizikal Sekolah dan Kemudahan Peralatan Bilik Darjah

NO	Aspek yang di perhatikan	Mencukupi/Lengkap	Catatan
1	Bilik Darjah dan makmal		
2	Makmal Sains		
3	Makmal Pertukangan		
4	Perpustakaan		
5	Padang Permainan		
6.	Dewan Permainan		
7	Kantin		

8 Tempat Murid Berdiskusi

4. Penglibatan Ibu Bapa dan Komuniti			
NO	Aspek yang di perhatikan	Kekekrapan	Catatan
1	Kehadiran dalam mesyuarat persatuan ibu bapak		
2	Penglibatan ibu bapa atau komuniti dalam program akademik sekolah		
3	Penglibatan ibu bapa atau komuniti dalam program disiplin murid		
4	Penglibatan ibu bapa atau komuniti dalam program sukan dan kokurikulum sekolah		
5	Penglibatan ibu bapa atau komuniti dalam program melengkapkan kemudahan dan peralatan sekolah		

5. Budaya Sekolah

NO	Budaya Sekolah	YA	TIDAK	KEKERAPAN	CATATAN
1	Ketepatan masuk kelas				
2	Penilaian berterusan				
3	Fokus kepada pengajaran dan pembelajaran				
4	Penjagaan kawasan dan persekitaran sekolah				
5	Penglibatan ibu bapa dan komuniti				

Lampiran 4

Senarai Semak Dokumen di Sekolah

NO	Aspek yang di perhatikan	Wujud	Tidak wujud	Catatan
1	Peraturan Akademik			
2	Jadual Mengajar			
3	Daftar Hadir Guru			
4	Rancangan Mengajar			
5.	Profile Sekolah			
7				



UUM

Universiti Utara Malaysia

Lampiran 5
Akuan Kesahan
Panduan Temu Bual

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : DR.Hj. Yuspiani, M.Pd

Jabatan :

1. Pernah menjadi Pengetua Sekolah pada Madrasah Tsnawiyah Negeri Model Makassar Sulawesi Selatan.
2. Sekarang sebagai Kepala Bidang Madrasah Kementerian Agama Prop. Sulawesi Selatan

Setelah membaca, menyimak dan uji coba panduan wawancara saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar, Indonesia**. Maka saya menganggap bahawa panduan wawancara tersebut layak untuk di pergunakan dalam melakukan penelitian di sekolah-sekolah Menengah Atas di kota Makassar Prop. Sulawesi Selatan. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



DR. Hj. Yuspiani M.Pd.

AKUAN KESAHAN PANDUAN TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : DR. Musdalifah Mahmud

Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat UIM

Setelah membaca, menyimak dan uji coba panduan wawancara saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis **"Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia"**. Maka saya menganggap bahawa panduan wawancara tersebut layak untuk di pergunakan dalam melakukan penelitian di sekolah-sekolah Menengah Atas di kota Makassar Prop. Sulawesi Selatan. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



DR. Musdalifah Mahmud

Lampiran 6
Akuan Kesahan
Hasil Temu Bual

Bismillahirrahmanirrahim

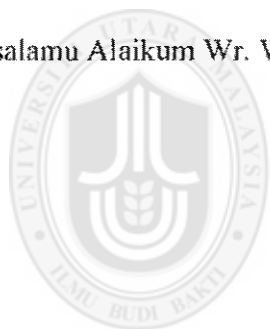
Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. Mustari, MS

Jabatan : Pengetua Sekolah

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 03 – 9- 2015

Responden

Drs. Mustari, MS

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Joni, S.Pd

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 03 – 9- 2015

Responden

Joni S.Pd.

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. H. Sukirman Ngaru, MS.

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



Makassar, Sabtu 03 – 9- 2015
Responden
Universiti Utara Malaysia

Drs.H.Sukirman Ngaruh,M.Pd

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dra. Hj. St. Rukiyah, MS.i

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 03 – 9- 2015

Responden

Dra. Hj. St. Rukiyah.M.Si

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. Rahmat, M.Si

Jabatan : Pengetua Sekolah

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 15-02- 2014

Responden

Drs. Rahmat, M.Si

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

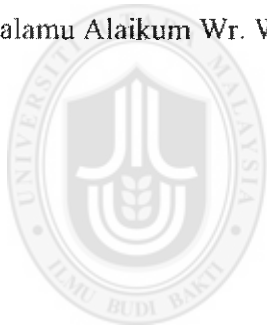
Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dra. Yanne Tumakaka, M.Pd.

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 03 -- 9- 2015

Responden

Dra. Yanne Tumakaka, M.Pd

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs.Abd. Kadir, M.Pd.

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 03 – 9- 2015

Responden,

Drs.Abd. Kadir, M.Pd

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dra. Rondiyah, M.Pd.

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 03 – 9- 2015

Responden.

Dra. Rondiyah, M.Pd.

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

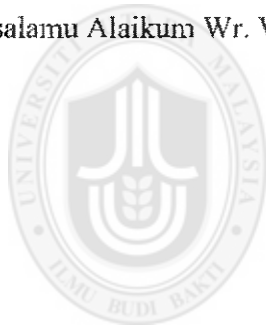
Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Abdul Hajar, S.Pd. M.Pd

Jabatan : Pengetua Sekolah

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikun Wr. Wb



UUM
Responden
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 05 – 5- 2015

Abdul Hajar, S.Pd. M.Pd

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Abdul Majid, S.Pd. M.M.

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 05 – 5- 2015

Responden

Abdul Majid, S.Pd. M.M.

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs Irwan Amin

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 05 -- 5- 2015

Responden,

Drs Irwan Amin

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs Abdul Halim.

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, Sabtu 05 – 5- 2015

Responden.

Drs Abdul Halim.

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

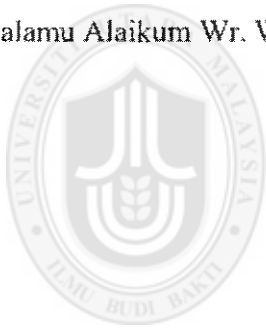
Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. Andi Nazaruddin M.Pd.

Jabatan : Pengetua Sekolah

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 12 – 3- 2015

Responden

Drs. Andi Nazaruddin M.Pd

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

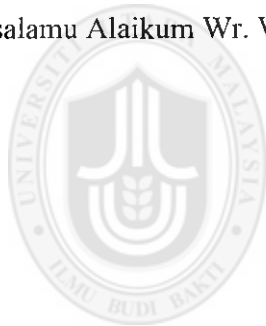
Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Damayanti, S.Pd.

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 12 – 3- 2015

Responden

Damayanti, S.Pd..

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ilham S.Pd

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 12 – 3 - 2015

Responden,

Ilham S.Pd

AKUAN KESAHAN HASIL TEMU BUAL

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dra. Hasmawati

Jabatan : Guru

Setelah membaca, menyimak hasil temu bual saudara: **Hasmirati** Mahasiswa Phil. of Doctor pada Universiti Utara Malaysia. Dengan judul tesis "**Sekolah Berprestasi Tinggi dan Rendah di Makassar Indonesia**". Maka saya menganggap bahawa hasil temu bual tersebut sesuai dengan yang sebenar. Demikian terima kasih

Wassalamu Alaikum Wr. Wb



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 12-3- 2015

Responden.

Dra. Hasmawati .

Lampiran 7

Tarikh Kelulusan Yang di keluarkan Pihak Sekolah



Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden
College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman, Malaysia
Tel: (604) 928 3438
Faks: (604) 928 5750
<http://www.cas.uum.edu.my>

"KEDAH SEJAHTERA"

UUM/CAS/SEML/PP/P-74/8
26 Februari 2013

Pemerintah Daerah Prop. Sul-Sel
Cg. Kesatuan Bangsa Tingkat 1 Prop. Sul-Sel
Makassar

Tuan

PENGESAHAN PELAJAR BAGI TUJUAN Mencari BAHAN KAJIAN DAN MAKLUMAT PENYELIDIKAN Ph.D

Dengan hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

Adalah dimaklumkan bahawa Hasmirati Bakkareng (No. Matrik : 92743) adalah pelajar di Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, UUM College of Arts and Sciences yang sedang mengikuti pengajian Program Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia.

Sehubungan dengan itu, dipohon jasa baik tuan/puan untuk memberi izin kepada pelajar melaksanakan kutip data di beberapa Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar.

Sekian dimaklumkan, terima kasih.

"ILMU BUDI BAKTI"

Saya yang menjalankan tugas

(MEJAR DR. HJ. YAHYA DON)
Ketua Pejabat Pengajian Pendidikan
Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia

MEJAR DR. HJ. YAHYA DON
Head of Department
Department of Education Studies
School of Education and Modern Languages
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia



Universiti Pengurusan Terkemuka



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH

Jalan Urip Sumohardjo No. 268 Telp. 438836-438837 FAX. 436934

Makassar (90231)

Makassar, 07 Maret 2013

Kepada

Yth. Walikota Makassar

di-

Makassar

Nomor : 070.5.1/ 2672 /Balitbangda
Lampiran : -
Perihal : Izin/Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan surat Assistant Registrar Universiti Utara Malaysia nomor : UUM/CAS/AHSGS/P-48 tanggal 25 Februari 2013 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini :

Nama : Hasmitrati Bakareng
Nomor Pokok : 92743
Program Studi : Doctor of Philosophy (Education)
Pekerjaan : Mahasiswa (S3)
Alamat : Kedah Darul Aman, Malaysia

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Disertasi, dengan judul :

"MODEL SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI INDONESIA : KAJIAN KES DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAKASSAR"

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. 11 Maret s/d 11 Juni 2013

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, kepada yang bersangkutan metapor kepada Bupati/Walikota Cq. Kepala Bappeda/Balitbangda, apabila kegiatan dilaksanakan di Kab./Kota;
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan;
3. Menlaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat;
4. Menyerahkan 2 (dua) eksemplar copy hasil penelitian kepada Gubernur Sulsel.Cq. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan;
5. Surat izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat izin ini tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian disampaikan untuk dimaklumi dan dipergunakan seperlunya.

KEPALA BADAN
Sekretaris

H.M. Haurisang Parawansa M.Si
Pembina Tk. I
: 19620414 198812 1 001

TEMBUSAN : Kepada Yth.:

1. Gubernur Sulawesi Selatan di Makassar (sebagai laporan);
2. Assistant Registrar Universiti Utara Malaysia Makassar;
3. Kepala Badan Uintas Kabupaten dan Kota Prov. Sulsel;
4. Mahasiswa yang bersangkutan;
5. Penerimaan



PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
KANTOR KESATUAN BANGSA
DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jalan Ahmad Yani No 2 Makassar 90111
Telp +62411 - 315867 Fax +62411 - 315867

Email : Kesbang@makassar.go.id Home page : <http://www.makassar.go.id>

Makassar, 11 Maret 2013

Kepada

Nomor : 070/663 -II/KKBL/III/2013
Sifat :
Perihal : Rekomendasi Penelitian

Yth. KEPALA DINAS PENDIDIKAN
KOTA MAKASSAR

DI

MAKASSAR

Dengan Hormat,

Menunjuk Surat dari Kepala Balitbangda Propinsi Sulawesi Selatan Nomor 070.6.1/2672/Balitbangda, Tanggal 07 Maret 2013, Perihal tersebut di atas, maka bersama ini disampaikan kepada Bapak bahwa :

Nama : Hasmirati Bakkareng
Nim /Jurusan : 92743 / Doctor of Philosophy (Education)
Instansi/ Pekerjaan : Mahasiswa (S3)
Alamat : Kedah Darul Aman, Malaysia
Judul : "MODEL SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI INDONESIA:
KAJIAN KES DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI
MAKASSAR"

Bermaksud mengadakan *Penelitian* pada Instansi / Wilayah Bapak,dalam rangka *Penyusunan Disertasi* sesuai dengan Judul di atas, yang akan dilaksanakan mulai tanggal 11 Maret s/d 11 Juni 2013.

Sehubungan dengan hal tersebut, pada prinsipnya kami dapat menyetujui dan harap diberikan bantuan dan fasilitas seperlunya.

Demikian disampaikan kepada Bapak untuk dimaklumi dan selanjutnya yang bersangkutan melaporkan hasilnya kepada Walikota Makassar Cq. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.



Tembusan t

1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa Prop. Sul - Sel. di Makassar;
2. Kepala Balitbangda Prop.Sul Sel di Makassar;
3. Asisten Registrar Universitas Utara Malaysia di Malaysia;
4. Mahasiswa yang bersangkutan
5. Arsip



PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
DINAS PENDIDIKAN
SMA NEGERI 7 MAKASSAR

Jalan Perintis Kemerdekaan Km.18 Tlp. (0411) 550404 Makassar - 90242

SURAT KETERANGAN

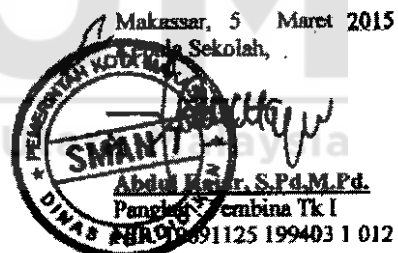
No : 182 /800/DP.SMAN.7/III/2015

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMA Negeri 7 Makassar, menerangkan bahwa:

Nama : Hasmirati Bakkareng
NIM/Stambuk : 92743
Fak/Prog/Jurusan : Pen,Doctor Of Philosophy (Education)

benar telah melaksanakan penelitian di SMA Negeri 7 Makassar dengan judul penelitian :
" **MODEL SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI INDONESIA : KAJIAN KES DI
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAKASSAR** ".

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Tembusan :
Pertinggal



**PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
DINAS PENDIDIKAN
SMA NEGERI 7 MAKASSAR**

Jalan Perintis Kemerdekaan Km.18 Ttp. (0411) 550404 Makassar - 90242

SURAT KETERANGAN

No : 182 /800/DP.SMAN.7/III/2015

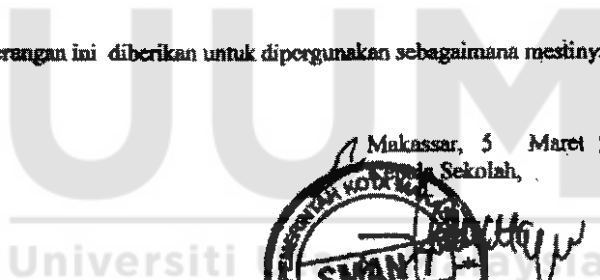
Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMA Negeri 7 Makassar, menerangkan bahwa:

Nama : Hasmirati Bakkareng
NIM/Stambuk : 92743
Fak/Prog/Jurusan : Pen.Doctor Of Philosophy (Education)

benar telah melaksanakan penelitian di SMA Negeri 7 Makassar dengan judul penelitian :

**" MODEL SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI INDONESIA : KAJIAN KES DI
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAKASSAR "**

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Tembusan :
Pertinggal



PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
SMA NEGERI 20 MAKASSAR

Jl. Bonto Biraeng Barombong Telp 0411 - 5048220 Makassar

SURAT KETERANGAN

No. 421.3/02.4/SMAN 20/III/2015


Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala SMA Negeri 20 Makassar, menerangkan bahwa :

Nama : Hasmirati
STAMBUK : 92743
Jurusan : Manajemen Pendidikan
Pekerjaan : Mahasiswa (S3)

Benar yang bersangkutan tersebut di atas, telah mengadakan Penelitian di SMA Negeri 20 Makassar, dengan judul Penelitian "**MODEL SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI INDONESIA STUDI KES PADA MENENGAH ATAS**"

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Makassar, 12 Maret 2015


Drs. A. Nasruddin, M.Pd
Nip. 19580419 198301 1 001



**PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
DINAS PENDIDIKAN**

Jl. Letjen Hertasning No. Telp. (0411) 868073 Faks. 869256 Makassar 93222

IZIN PENELITIAN

NOMOR : 070 / 0303 / III / 2013

Dasar : Surat Kepala Kantor Kesatuan Bangsa Kota Makassar
Nomor : 070 / 663 - II / KKBL / III / 2013 Tanggal 11 Maret 2013
Maka Dinas Pendidikan Kota Makassar :

MENGIZINKAN

Kepada :
NAMA : Hasmirati Bakkareng
NIM : 92743
FAK/PROG/JURUSAN : Pend. Doctor Of Philosophy
(Education)
PEKERJAAN : Mahasiswa (S3)

Untuk : Mengadakan Penelitian Di SMA Negeri Se - Kota Makassar
Dalam rangka penyusunan Disertasi (S3) Univ. Utara Malaysia di
Malaysia

**" MODEL SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI INDONESIA : KAJIAN KES
DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAKASSAR "**


1. Harus melapor pada kepala sekolah yang bersangkutan
2. Tidak mengganggu proses belajar mengajar di sekolah
3. Harus mematuhi peraturan dan tata tertib yang ada di sekolah
4. Hasil penelitian 1 (satu) exemplar dilaporkan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar

Universiti Utara Malaysia

Demikian Izin Penelitian ini Diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Makassar
Pada Tanggal : 13 Maret 2013

A.nKEPALA DINAS PENDIDIKAN
KOTA MAKASSAR

Sebastaris

H. MUHYIDDIN, S.E., M.M.
Pangreh Pembina
19680417 199401 1 002

Tembusan:

1. Walikota Makassar (Sebagai Laporan)
2. Kepala Sekolah Yang Bersangkutan
3. Peringgal



PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
SMA NEGERI 17

Jl. Sunu No. 11 Telp. (0411) 445825 – 424277 Fax (0411) 445825, Makassar 90211
Email : smn17mks@yahoo.com Website : <http://www.sman17makassar.sh.id>



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 800/0772/SMA.17/IX/2015

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 17 Makassar, menerangkan bahwa :

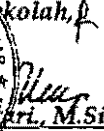
Nama : HASMIRATI BAKKARENG
NIM : 92743
Fakultas : Pendidikan Doctor Of Philosophy
Program Study : Doctor (S3)

Benar telah mengadakan penelitian di SMA Negeri 17 Makassar , dengan judul Penelitian :

" MODEL SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI DI INDONESIA : KAJIAN KESEHATAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI MAKASSAR "

dalam rangka penyusunan Tesis untuk memperoleh gelar Doctor (S3) Universitas Utara Malaysia di Malaysia

Demikian surat keterangan ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 03 September 2015
Kepala Sekolah,

SMA N 17
Drs. M. H. Ari, M. Si
Pembina Utama Muda
No. 19571231 198302 1 035

Lampiran 8

PROGRAM PERBAIKAN DAN PENGAYAAN

Analisis hasil ulangan harian ini digunakan sebagai dasar program perbaikan dan pengayaan.

A. Perbaikan

Pelaksanaan perbaikan :

1. Penjelasan kembali materi yang sudah diajarkan.
2. Pemberian tugas tambahan.

B. Pengayaan

Pelaksanaan pengayaan :

1. Membantu temannya yang belum mencapai ketuntasan belajar
2. Memperdalam materi yang pernah dipelajari

C. Data perbaikan

1. Hari / Tanggal : senin, 01 September 2014
2. Kelas / semester : XII IPA1
3. Tahun pelajaran : 2014 / 2015
4. Ulangan harian ke : 1
5. Materi :
 - Integral Tak Tentu
 - Integral Tertentu
 - Integral Parsial

NO	Nama Siswa	Hasil perbaikan		keterangan
		US	Perbaikan	
1	Muh. Rifqi	72	75	Tuntas
2	Nur Alam	73	75	Tuntas
3	Nur Juhaena Pratiwi	74	75	Tuntas
4	Takdir Talli	70	75	Tuntas
5	Wiwin Ardianti R	72	75	Tuntas

Lampiran 9
PENENTUAN KRITERIA KETUNTASAN MINIMAL (KKM)
PER KOMPETENSI DASAR DAN PER INDIKATOR

Satuan Pendidikan : SMA
Mata Pelajaran : KIMIA
Kelas / Semester : X SEMESTER I
Tahun Pelajaran : 2014/2015

Kompetensi Dasar / Indikator		Kriteria Pencapaian Ketuntasan Belajar Siswa (KD/Indikator)			Kriteria Ketuntasan Minimal	
		Kompleksitas	Daya Dukung	Intake	Penget.	Praktik
1		2	3	4	5	6
SK	1. Memahami struktur atom, sifat-sifat periodik unsur, dan ikatan kimia				67	67
KD	1.1. Memahami struktur berdasarkan teori atom sifat-sifat unsur, massa relatif, dan sifat-sifat unsur dalam tabel periodik serta menyadari keteraturannya, melalui pemahaman konfigurasi elektron				66	66
	Membandingkan perkembangan tabel periodik unsur untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangannya.	66	66	65	66	
	Menjelaskan dasar pengelompokan unsur-unsur.	67	66	67	67	
	Menentukan partikel dasar (proton, elektron dan netron)	66	67	66	66	
	Menentukan konfigurasi elektron dan elektron valensi	60	65	68	64	
	Menentukan hubungan konfigurasi elektron dengan letak unsur dalam tabel periodik	60	65	68	64	

	Menentukan massa atom relatif berdasarkan tabel periodic	60	65	69	65	
	Mengklasifikasikan unsur ke dalam isotop, isobar dan isoton	66	67	68	67	
	Mengklasifikasikan unsur ke dalam logam, non logam dan metaloid.	65	68	66	66	
	Menganalisis tabel, grafik untuk menentukan keteraturan jari-jari atom, energi ionisasi, afinitas elektron dan keelektronegatifan	60	65	68	64	
	□ Menjelaskan perkembangan teori atom untuk menunjukkan kelemahan dan kelebihan masing-masing teori atom berdasarkan data percobaan.	65	65	67	66	
	Menjelaskan proses terbentuknya ikatan kovalen koordinasi pada beberapa senyawa.	65	65	66	65	
	Menyelidiki kepolaran beberapa senyawa ion hubungannya dengan keelektronegatifan melalui percobaan	66	65	67	66	
	Mendeskrripsikan proses pembentukan ikatan logam dan hubungannya dengan sifat fisik logam.	65	65	66	65	
	Menghubungkan sifat fisik materi dengan jenis ikatannya.	65	65	65	65	
	□					
K D	1.2. Membandingkan proses pembentukan ikatan ion, ikatan kovalen, ikatan kovalen				70	70

	koordinasi, dan ikatan logam serta hubungannya dengan sifat fisik senyawa yang terbentuk					
Indikator	Menjelaskan kecenderungan suatu unsur untuk mencapai kestabilannya.	65	70	75	70	
	Menggambarkan susunan elektron valensi atom gas mulia (duplet dan oktet) dan elektron valensi bukan gas mulia (struktur Lewis).	63	70	75	69	
	Menjelaskan proses terbentuknya ikatan ion.	68	70	75	71	
	Menjelaskan proses terbentuknya ikatan kovalen tunggal, rangkap dua, dan rangkap tiga.	62	70	75	69	
	Menjelaskan sifat-sifat senyawa ion dan sifat-sifat senyawa kovalen	70	70	75	72	
	Menjelaskan proses terbentuknya ikatan kovalen koordinasi pada beberapa senyawa.	63	70	75	69	
	Menyelidiki kepolaran beberapa senyawa ion hubungannya dengan keelektronegatifan melalui percobaan	68	70	75	71	
	Mendeskripsikan proses pembentukan ikatan logam dan hubungannya dengan sifat fisik logam.	65	70	75	70	
	Menghubungkan sifat fisik materi dengan jenis ikatannya.	65	70	75	70	
SK	2. Memahami hukum-hukum dasar kimia dan penerapannya dalam perhitungan kimia (stoikiometri)				70	70

K D	2.1 Mendeskripsikan tata nama senyawa anorganik dan organik sederhana serta persamaan reaksinya.				70	70
	Menuliskan Rumus senyawa biner, poliatomik dan senyawa organik sederhana,	68	70	75	70	
Indikator	Memberi nama senyawa biner, poliatomik dan senyawa organik sederhana.	65	70	75	70	
	Menyetarakan reaksi sederhana dengan diberikan nama-nama zat yang terlibat dalam reaksi atau sebaliknya	65	70	75	70	
K D	2.2. Membuktikan dan mengkomunikasikan berlakunya hukum-hukum dasar kimia melalui percobaan serta menerapkan konsep mol dalam menyelesaikan perhitungan kimia.				70	70
Indikator	Membuktikan Hukum Lavoisier melalui percobaan	65	70	75	70	
	Membuktikan hukum Proust melalui percobaan	65	70	75	70	
	Menganalisis data percobaan pada senyawa untuk membuktikan berlakunya hukum kelipatan perbandingan (hukum Dalton)	65	70	75	70	
	Menggunakan data percobaan untuk membuktikan hukum perbandingan volum (hukum Gay Lussac).	65	70	75	70	
	Menggunakan data percobaan untuk membuktikan hukum Avogadro.	65	70	75	70	

Mengkonversikan jumlah mol dengan jumlah partikel, massa, dan volum zat.	65	70	75	70	
Menentukan rumus empiris dan rumus molekul	65	70	75	70	
Menentukan rumus air kristal	65	70	75	70	
Menentukan kadar zat dalam suatu senyawa.	67	70	75	71	
Menentukan pereaksi pembatas dalam suatu reaksi	65	70	75	70	
Menentukan banyak zat pereaksi atau hasil reaksi	65	70	75	70	
KKM MATA PELAJARAN KIMIA KELAS X SMA NEGERI 20 MAKASSAR TAHUN PELAJARAN 2010/2011	Tujuh puluh			70	70



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 10
PERATURAN AKADEMIK
SMA NEGERI MAKASSAR
BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1
Latar Belakang

Undang-Undang Republik Indonesia (UURI) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa setiap satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah wajib memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Standar pengelolaan pendidikan mencakup perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi manajemen.

Salah satu komponen standar pengelolaan adalah pelaksanaan rencana kerja sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 19 Tahun 2007 untuk melaksanakan rencana kerja sekolah diperlukan berbagai pedoman pengelolaan sebagai petunjuk pelaksanaan operasional. Bagian utama dari pedoman pengelolaan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan rencana kerja sekolah bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran adalah peraturan akademik.

Dalam upaya memenuhi kebutuhan satuan pendidikan guna mempercepat pemenuhan standar pengelolaan pendidikan, maka SMA Negeri Makassar telah menyusun dan menerbitkan Peraturan Akademik SMA Negeri Makassar.

Pasal 2
T u j u a n

1. Petunjuk operasional dalam pelaksanaan rencana kerja sekolah bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran;
2. Upaya untuk meningkatkan kualitas layanan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di SMA Negeri Makassar.

Pasal 3
L a n d a s a n

1. UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 35 ayat 1, Pasal 51 ayat 1 dan 2 ;

2. PP Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 1, 49, 50, 52, 53, dan 54;
3. Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi;
4. Permendiknas Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan
5. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2006 dan Nomor 6 Tahun 2007 tentang Pelaksanaan Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan;
6. Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan;
7. Permendiknas Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan;
8. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana;
9. Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
10. Panduan Penilaian 5 (Lima) Kelompok Mata Pelajaran (BSNP);
11. Panduan Pembelajaran Remedial (Direktorat Pembinaan SMA);
12. Panduan Pembelajaran Pengayaan (Direktorat Pembinaan SMA);
13. Panduan Pembelajaran Tatap Muka, Penugasan Terstruktur dan Kegiatan Mandiri Tidak Terstruktur (Direktorat Pembinaan SMA);
14. Panduan Penetapan KKM (Direktorat Pembinaan SMA);
15. Panduan Penilaian Afektif (Direktorat Pembinaan SMA);
16. Panduan Penilaian Psikomotorik (Direktorat Pembinaan SMA);
17. Panduan Analisis Potensi Peserta didik, Layanan Akademik dan Pengembangan Diri (Abkin dan Direktorat Pembinaan SMA – Tahun 2008);
18. Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas (Ditjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan – Tahun 2009);
19. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
20. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 39 Tahun 2009 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan

Universiti Utara Malaysia

Pasal 4

Pengertian dan Konsep

1. Standar pengelolaan pendidikan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah adalah standar pengelolaan pendidikan untuk sekolah yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Sekolah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait (Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007, Glosarium butir 1 dan Bagian B. Pelaksanaan Rencana Kerja-butir 1.a dan 1.b);
2. Sekolah menyusun peraturan akademik berisi:
 - a. persyaratan minimal kehadiran peserta didik untuk mengikuti pelajaran dan tugas dari guru;
 - b. ketentuan mengenai ulangan, Remedial, ujian, kenaikan kelas, dan kelulusan;
 - c. ketentuan mengenai hak peserta didik untuk menggunakan fasilitas

- belajar, laboratorium, perpustakaan, penggunaan buku pelajaran, buku referensi, dan buku perpustakaan;
- d. ketentuan mengenai layanan konsultasi kepada guru mata pelajaran, wali kelas, dan konselor.
- Peraturan akademik diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah (Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007, Bagian B. Pelaksanaan Rencana Kerja- butir 5.e);
- e. Ketentuan mengenai prangkat pembelajaran guru mata pelajaran, mulai dari penyusunan program tahunan, program semester, penyusunan syllabus, analisis standar isi, penetapan kriteria ketuntasan minimal (KKM) dan pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
3. Peraturan Akademik adalah seperangkat aturan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh semua komponen sekolah yang terkait dalam pelaksanaan rencana kerja sekolah bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran yang disusun untuk satu tahun pelajaran;
4. Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) adalah kriteria ketuntasan belajar (KKB) yang ditentukan oleh satuan pendidikan. KKM pada akhir jenjang satuan pendidikan untuk kelompok mata pelajaran selain ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan nilai batas ambang kompetensi (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 10);
5. Ulangan adalah proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan, melakukan perbaikan pembelajaran, dan menentukan keberhasilan belajar peserta didik (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 3);
6. Ulangan harian adalah kegiatan yang dilakukan secara periodik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah menyelesaikan satu Kompetensi Dasar (KD) atau lebih (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 4);
7. Ulangan tengah semester adalah kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah melaksanakan 8 – 9 minggu kegiatan pembelajaran. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan seluruh KD pada periode tersebut (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 5);
8. Ulangan akhir semester adalah kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk

mengukur pencapaian kompetensi peserta didik di akhir semester. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan semua KD pada semester tersebut (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 6);

9. Ulangan kenaikan kelas adalah kegiatan yang dilakukan oleh pendidik di akhir semester genap untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik di akhir semester genap pada satuan pendidikan yang menggunakan sistem paket. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan KD pada semester tersebut (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 7);
10. Ujian sekolah adalah kegiatan pengukuran pencapaian kompetensi peserta didik yang dilakukan oleh satuan pendidikan untuk memperoleh pengakuan atas prestasi belajar dan merupakan salah satu persyaratan kelulusan dari satuan pendidikan. Mata pelajaran yang diujikan adalah mata pelajaran kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi yang tidak diujikan dalam ujian nasional dan aspek kognitif dan/atau psikomotorik kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian yang akan diatur dalam POS Ujian Sekolah/Madrasah (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 8);
11. Ujian Nasional yang selanjutnya disebut UN adalah kegiatan pengukuran pencapaian kompetensi peserta didik pada beberapa mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka menilai pencapaian Standar Nasional Pendidikan (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian Pendidikan Lampiran A 9);
12. Pembelajaran Remedial merupakan layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik untuk memperbaiki prestasi belajarnya sehingga mencapai kriteria ketuntasan yang ditetapkan (Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Remedial Direktorat Pembinaan SMA);
13. Pengayaan merupakan pengalaman atau kegiatan peserta didik yang melampaui persyaratan minimal yang ditentukan oleh kurikulum dan tidak semua peserta didik dapat melakukannya (Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Pengayaan Direktorat Pembinaan SMA);

14. Fasilitas belajar mencakup seluruh sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah, yang dapat digunakan oleh peserta didik selama mengikuti kegiatan pembelajaran baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler;
15. Layanan konsultasi kepada mata pelajaran merupakan bagian dari program pengembangan diri, yang secara khusus dimaksudkan untuk memberikan bimbingan kepada peserta didik agar siap dan mampu belajar secara efektif, mampu mengatasi hambatan dan kesulitan dalam belajar, menguasai keterampilan akademik sesuai tuntutan kompetensi yang harus dicapai pada setiap mata pelajaran (Panduan Analisis Potensi Peserta didik, Layanan Akademik dan Pengembangan Diri – Abkin dan Direktorat PSMA – Tahun 2008);
16. Tim Pengembang Kurikulum sekolah yang selanjutnya disebut TPK Sekolah adalah tim yang ditetapkan oleh Kepala Sekolah yang bertugas untuk merancang dan mengembangkan kurikulum, yang terdiri atas wakil kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, guru BK/konselor, dan kepala sekolah sebagai ketua merangkap anggota;
17. Guru bimbingan dan konseling/konselor adalah pendidik yang memiliki tugas dan wewenang untuk membantu peserta didik dalam pengembangan kehidupan pribadi, kehidupan sosial, kemampuan belajar dan pengembangan karir. Bidang pelayanan pengembangan kemampuan belajar dimaksudkan untuk membantu peserta didik mengembangkan kemampuan belajar untuk mengikuti pendidikan sekolah secara mandiri (Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas – Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu dan Tenaga Kependidikan – Tahun 2009).

BAB II
PERSYARATAN MINIMAL KEHADIRAN PESERTA DIDIK
Pasal 5
Syarat Persentase Minimal Kehadiran Peserta Didik Untuk Dapat
Mengikuti Ulangan Akhir Semester

1. Peserta didik berhak mengikuti ulangan akhir semester, bila persentase kehadiran peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran efektif pada setiap mata pelajaran minimal 90 % dari jumlah hari belajar efektif pada semester ganjil,
2. Peserta didik dinyatakan tidak berhak mengikuti ulangan akhir semester, bila persentase kehadiran peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran efektif pada setiap mata pelajaran kurang dari 90 % dari jumlah hari belajar efektif pada semester ganjil,
3. Bagi peserta didik yang dinyatakan tidak memenuhi syarat persentase minimal kehadiran (90%) untuk dapat mengikuti ulangan akhir semester, maka kepada peserta didik yang bersangkutan wajib mengerjakan tugas mata pelajaran dari guru yang bersangkutan,
4. Bagi peserta didik yang persentase minimal kehadirannya kurang dari 90 % dari jumlah hari belajar efektif pada semester ganjil dan telah menyelesaikan tugas mata pelajaran yang diberikan guru yang bersangkutan, dapat diikutsertakan dalam ulangan akhir semester namun pelaksanaan ulangannya ditempatkan secara khusus dan tersendiri.
5. Syarat kehadiran tersebut di atas, tidak diperhitungkan bagi peserta didik yang tidak hadir disebabkan karena sakit, mengikuti kegiatan mewakili sekolah, mewakili pemerintah daerah ataupun mewakili negara yang dibuktikan dengan surat izin atau surat tugas.

Pasal 6
Syarat Persentase Minimal Kehadiran Peserta Didik Untuk Dapat
Mengikuti Ulangan Kenaikan Kelas

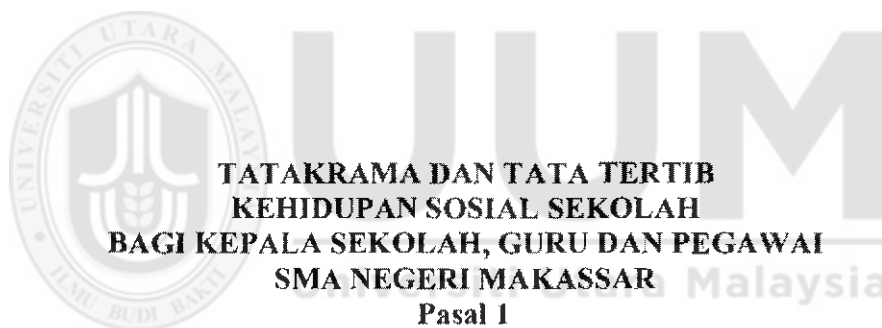
1. Peserta didik dinyatakan berhak mengikuti ulangan kenaikan kelas, bila persentase kehadiran peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran efektif pada setiap mata pelajaran minimal 90 % dari jumlah hari belajar efektif pada semester genap,
2. Peserta didik dinyatakan tidak berhak mengikuti ulangan kenaikan kelas, bila persentase kehadiran peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran efektif pada setiap mata pelajaran kurang dari 90 % dari jumlah hari belajar efektif pada semester genap,
3. Bagi peserta didik yang dinyatakan tidak memenuhi syarat persentase minimal kehadiran (90%), untuk dapat mengikuti ulangan kenaikan kelas, maka kepada peserta didik yang bersangkutan wajib mengerjakan tugas mata pelajaran dari guru yang bersangkutan,
4. Bagi peserta didik yang persentase minimal kehadirannya kurang dari 90 % dari jumlah hari belajar efektif pada semester genap dan telah menyelesaikan tugas mata pelajaran yang diberikan guru yang bersangkutan, dapat diikutsertakan dalam ulangan kenaikan kelas namun pelaksanaan ujiannya ditempatkan secara khusus dan tersendiri.
5. Syarat kehadiran tersebut di atas, tidak diperhitungkan bagi peserta didik yang

tidak hadir disebabkan karena sakit, mengikuti kegiatan mewakili sekolah, mewakili pemerintah kota, pemerintah provinsi ataupun mewakili negara yang dibuktikan dengan surat izin atau surat tugas.

Pasal 7

Syarat Minimal Penyelesaian Tugas-Tugas yang Diberikan oleh Guru Mata Pelajaran

1. Setiap peserta didik wajib menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan oleh guru mata pelajaran, baik tugas mandiri maupun tugas kelompok.
2. Batas waktu penyelesaian tugas-tugas yang diberikan oleh guru mata pelajaran, ditetapkan oleh masing-masing guru mata pelajaran dengan ketentuan paling lambat sampai dengan batas waktu penilaian yang diberikan oleh guru maupun oleh sekolah secara kolektif sebelum penyerahan Laporan Hasil Belajar Peserta Didik (LHBPD) disampaikan kepada orang tua peserta didik.
3. Setiap tugas yang diberikan guru mata pelajaran kepada peserta didik, wajib diperiksa dan dinilai oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan.
4. Setiap peserta didik berhak mendapatkan kembali tugas yang telah diperiksa dan dinilai oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan.
5. Setiap peserta didik berhak mengetahui hasil penilaian terhadap tugas yang diberikan guru kepadanya dan hasil penilaian tugas tersebut merupakan salah satu bagian dari penilaian akhir proses dan hasil belajar peserta didik.



TATAKRAMA DAN TATA TERTIB KEHIDUPAN SOSIAL SEKOLAH BAGI KEPALA SEKOLAH, GURU DAN PEGAWAI SMA NEGERI MAKASSAR

Pasal 1

KETENTUAN UMUM

1. Tata hubungan Kepala Sekolah dengan semua warga sekolah (guru, pegawai sekolah, dan siswa) hendaknya mengacu pada nilai-nilai dasar seperti ketaqwaan, budi pekerti, tatakrma, tata tertib, kedisiplinan, keberhasilan dan keamanan. Hal ini diperlukan agar suasana kondusif di sekolah dapat terwujud sehingga kinerja semua warga sekolah meningkat.
2. Tatakrma dan tata tertib di sekolah merupakan nilai dasar yang secara konsekuen harus dilaksanakan oleh warga sekolah untuk membentuk budi pekerti siswa sehingga berakhlak mulia.
3. Untuk mendukung terlaksananya tatakrma dan tata tertib sekolah bagi siswa, maka diperlukan tatakrma dan tata hubungan kepala sekolah dengan siswa, guru, dan pegawai sekolah yang diatur sebagai berikut :

Pasal 2

KEPALA SEKOLAH

- A. Kepala sekolah sebagai pribadi
 - d. Kepala sekolah sebagai bagian dari warga sekolah mempunyai peran sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pemrakarsa, dan motivator merupakan figur yang harus menjadi teladan bagi siswa, guru dan pegawai sekolah.
 - e. Dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, Kepala sekolah hendaknya mengacu pada nilai-nilai dasar seperti keimanan dan ketaqwaan, budi pekerti yang luhur, serta konsekuen melaksanakan tatakrama dan tata tertib sekolah;
 - f. Kepala sekolah harus memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kepribadian yang mantap, keberanian moral, disiplin tinggi, kejujuran, objektif dan berlaku adil, kepedulian serta suka membantu, mempunyai wawasan luas dan kewibawaan.
- B. Hubungan Kepala Sekolah dengan Guru
 - h. Kepala sekolah melakukan kerjasama yang baik dan harmonis dengan semua guru untuk mewujudkan sekolah yang efektif;
 - i. Hubungan Kepala Sekolah dengan Guru mencakup hubungan kedinasan, kemitraan (kolegial) dan kekeluargaan.
 - j. Kepala sekolah dan guru memiliki visi yang sama dalam merencanakan dan melaksanakan program pembelajaran, evaluasi belajar, melakukan analisis hasil evaluasi dan mengadakan program tindak lanjut program pembelajaran.
 - k. Bersikap terbuka terhadap semua masukan, saran dan kritik.
 - l. Membantu guru dalam mencari alternatif dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan proses pembelajaran.
 - m. Tidak menegur dan memarahi guru di depan guru-guru lain atau di depan siswa, atau di depan orang lain / umum.
 - n. Tidak berdebat sengit atau bertengkar dengan guru di depan siswa.
- C. Hubungan Kepala Sekolah dengan Pegawai
 - 1. Kepala sekolah sebagai administrator hendaknya dapat memberi contoh dan membantu kelancaran tugas-tugas pegawai administrasi.
 - 2. Perlu kerjasama yang baik antara Kepala Sekolah dengan seluruh pegawai termasuk dengan petugas kebersihan sekolah;
 - 3. Dalam meningkatkan kinerja pegawai di sekolah perlu adanya supervisi administrasi yang berkelanjutan oleh kepala sekolah.
 - 4. Dalam membuat rincian tugas pegawai dan analisis pekerjaan, Kepala Sekolah bekerjasama dengan Kepala Tata Usaha.
- D. Hubungan Kepala Sekolah dengan Siswa
 - d. Kepala sekolah melayani kebutuhan belajar siswa dan membantu memecahkan masalah kesulitan belajar siswa.
 - e. Memotivasi siswa untuk meningkatkan prestasinya baik kurikuler maupun ekstra kurikuler.
 - f. Tidak memarahi atau mempermalukan siswa di depan siswa lain di depan umum.

Pasal 3

GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

1. Guru sebagai pribadi
 - a. Memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, kepribadian yang mantap, tatakrama sesuai yang berlaku di daerah setempat, menjadi panutan bagi siswa, jujur, adil, disiplin, berwibawa dan berakhlak mulia.
 - b. Dalam melaksanakan tugasnya guru hendaknya menaati ketentuan dan peraturan yang berlaku di sekolah, seperti tidak merokok saat mengajar di depan kelas.
 - c. Melaksanakan lima pembelajaran tugas pokoknya, yaitu membuat program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang efektif, mengevaluasi pembelajaran, menganalisis hasil pembelajaran, serta melaksanakan program tindak lanjut.
2. Hubungan guru dengan guru
Hubungan guru dengan teman kolega dimaksudkan untuk menjalin hubungan kerja yang baik antar guru di sekolah sehingga tercipta suasana kekeluargaan yang harmonis dalam mendukung program sekolah efektif.
 - a. Diperlukan adanya saling pengertian dan tenggang rasa antar sesama guru.
 - b. Saling membantu dalam melaksanakan tata tertib sekolah dan melaksanakan lima tugas pokok guru.
 - c. Mampu menerima pendapat sesama guru dan saling membantu memecahkan masalah yang dihadapi.
 - d. Konsisten terhadap kesepakatan yang dibuat demi peningkatan mutu sekolah.
 - e. Berkomunikasi aktif sehingga dapat menyampaikan saran dan kritik dengan bahasa yang sopan dan santun.
 - f. Saling tukar informasi demi kemajuan dibidang pembelajaran dan program inovasi pembelajaran.
 - g. Memberi contoh yang positif yang dapat memotivasi teman dalam peningkatan profesionalisme guru.
 - h. Tidak menjelekkan atau mengkritik guru atau pegawai sekolah di depan siswa, atau di depan umum.
 - i. Mengingatkan teman guru yang melaksanakan kesalahan secara sopan.
 - j. Aktif mengikuti kegiatan di luar KBM, tetapi menunjang profesi, misalnya : seminar, kegiatan MGMP, mengikuti pelatihan, dan sebagainya serta mengimbaskan pengetahuannya kepada teman guru sejawat.
3. Hubungan Guru dengan Kepala Sekolah
 - a. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan Kepala sekolah dengan baik.
 - b. Mau menerima kritik dan saran setelah disupervisi klinis untuk pengembangan pembelajaran.
 - c. Tidak menjelekkan atau mengkritik Kepala Sekolah di depan siswa atau di depan umum.

- d. Menjalankan tugas yang diberikan kepala sekolah dan siap menerima, serta membantu kepala sekolah dalam pengembangan dan peningkatan mutu sekolah/kinerja belajar.
 - e. Memberikan masukan atau saran positif dalam pengembangan pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler.
 - f. Memberikan gagasan-gagasan baru dalam melaksanakan dan meningkatkan 7K (keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kesejahteraan, dan kerindangan) di sekolah.
4. Hubungan Guru dengan Pegawai
 - a. Saling menghormati dan berlaku sopan santun.
 - b. Membantu memperlancar tugas administrasi, misalnya : mengisi kartu cuti dan menyerahkan kelengkapan berkas kenaikan pangkat.
 - c. Memberikan masukan/saran untuk memajukan karier pegawai dan mampu memotivasi pegawai agar melanjutkan studi yang lebih tinggi.
 5. Hubungan guru dengan siswa
 - a. Memberikan contoh dalam penegakan disiplin dan tata tertib, misalnya : hadir tepat waktu di kelas dalam kegiatan pembelajaran dan berpenampilan rapi;
 - b. Membantu siswa dalam mengatasi kesulitan belajar tanpa membedakan status sosial, ekonomi, dan keadaan fisik siswa.
 - c. Memotivasi siswa dalam belajar, berkarya dan berkreasi.
 - d. Mampu berkomunikasi dengan siswa untuk meningkatkan prestasi siswanya.
 - e. Guru dapat menerima perbedaan pendapat siswa dan berani mengatakan yang benar dan salah tanpa menyinggung perasaan.
 - f. Tidak mempermalukan siswa di depan siswa lain, atau di depan umum. Pendekatan terhadap siswa harus mengikuti prinsip-prinsip bimbingan terhadap siswa.

Pasal 4

PEGAWAI SEKOLAH

1. Pegawai sebagai pribadi
 - a. Sadar akan tugas, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan memiliki tatakrama dan budi pekerti yang baik, berlaku jujur dan berakhlak mulia.
 - b. Hadir dan pulang tepat waktu sesuai ketentuan yang ditetapkan sekolah.
 - c. Berpakain sopan dan rapi.
 - d. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan wewenang masing-masing.
 - e. Saling menghormati dan menghargai teman sejawat.
 - f. Mampu mengungkapkan pendapat.
 - g. Memiliki motivasi untuk mengembangkan diri.
2. Hubungan Pegawai dengan Guru
 - a. Pegawai mampu melayani dan mengurus keperluan guru dalam hal kepegawaian, seperti membantu guru memproses usulan kenaikan pangkat.
 - b. Saling menghargai tugas masing-masing dan mau menerima pendapat yang benar dari guru, dan berkomunikasi dengan bahasa yang baik dan benar.
 - c. Mau menerima saran dan kritik guru.
3. Hubungan pegawai dengan Kepala Sekolah
 - a. Memiliki program yang diketahui oleh Kepala Sekolah, dan melaksanakan dengan baik.

- b. Sanggup melaksanakan tugas yang diberikan oleh Kepala Sekolah, dan menyampaikan Laporan hasil pelaksanaan tugas secara berkala.
 - c. Saling menghargai dan menghormati, serta siap membantu tugas-tugas Kepala Sekolah demi kelancaran penyelenggaraan sekolah dan peningkatan mutu sekolah.
 - d. Menyampaikan ide-ide positif guna kemajuan dan peningkatan kinerja sekolah.
4. Hubungan pegawai dengan siswa
- a. Memberikan pelayanan yang optimal kepada siswa dalam penunjang proses pembelajaran.
 - b. Ikut berperan aktif dalam kegiatan kesiswaan.
 - c. Bersedia menerima pendapat siswa bila itu benar dan ikut serta membimbing dan membina siswa.
 - d. Memuji siswa bila melakukan kegiatan-kegiatan positif.

Ditetapkan di : Makassar
Pada Tanggal : 18 Juli 2011

Menyetujui
Komite Sekolah

K e p a l a,

Ketua



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 11
Rancangan Pembelajaran

Jurnal Mengajar Guru

NAMA GURU :

MATA PELAJARAN : Matematika

KELAS : XII IPA 1

N O	HARI/TGL	KELAS	INDIKATOR DIRENCANAKAN	YANG KETERAN GAN
1	JUMAT, 8 Agus 2014	XII IPA 1	③ Mengenal arti Integral tak tentu	Terlaksana KD.1.1
	SENIN 11 Agus 2014		③ Menurunkan sifat-sifat integral tak tentu dari turunan	Terlaksana KD.1.1
	RABU 13 Agus 2014		③ Menentukan integral tak tentu fungsi aljabar dan trigonometri	Terlaksana KD.1.1
	JUMAT 15 Agus 2014		③ Mengenal arti integral tentu	Terlaksana KD.1.1
	SENIN 18 Agus 2014		③ Menentukan integral tentu dengan menggunakan sifat-sifat integral	Terlaksana KD.1.1
2			③ Menyelesaikan masalah sederhana yang melibatkan integral tentu dan tak tentu	Terlaksana KD.1.1
			③ Menentukan integral dengan cara substitusi	
	RABU 20 Agus 2014	XII IPA 1	③ Menentukan integral dengan cara parsial	Terlaksana KD.1.2
	JUMAT 22 Agus 2014		③ Menentukan integral dengan cara substitusi trigonometri.	Terlaksana KD.1.2
3	SENIN 25 Agus 2014		③ Menentukan integral dengan cara substitusi trigonometri.	Terlaksana KD.1.2
			③ Menghitung luas suatu daerah yang dibatasi oleh kurva dan sumbu- sumbu pada koordinat.	Terlaksana KD.1.3
			③ Menghitung volume benda putar.	
	JUMAT 29 Agus 2014	XII IPA 1	③ ULANGAN HARIAN	Terlaksana
4			③ Mengenal arti sistem pertidaksamaan linier dua variable	
	SENIN 01 Sept 2014		③ Menentukan penyelesaian sistem pertidaksamaan linear dua variabel	Terlaksana KD. 2.1

RENCANA PEMELAJARAN

Satuan Pendidikan	: SMA Negeri Makassar
Mata Pelajaran	: Matematika
Kelas/Program	: XII / IPA
Semester/Tahun Pemelajaran	: Genap / 2014-2015
Alokasi Waktu	: 2 x 45 menit
Pelaksanaan	: Pertemuan Pertama

Standar Kompetensi

- Menggunakan konsep barisan dan deret dalam pemecahan masalah.

Kompetensi Dasar

- Menentukan suku ke- n barisan dan jumlah n suku deret aritmatika dan geometri.

Indikator

- Menjelaskan arti barisan dan deret
- Menemukan rumus barisan dan deret

Tujuan Pembelajaran

- Siswa dapat membedakan pola barisan dan pola deret
- Siswa memahami notasi sigma, batas bawah penjumlahan dan batas atas penjumlahan
- Siswa memahami daerah penjumlahan
- Siswa dapat menemukan rumus barisan dan deret

SKBM dan Perolehan Ketuntasan Belajar

Konsep : 68	Konsep : 80
Praktik : -	Praktik : -
Sikap : B	Sikap : A

Materi Pemelajaran

- Pola Bilangan
- Barisan Bilangan

Model/Pendekatan/Strategi/Metode

Model	: konstruktivisme
Pendekatan	: proses
Strategi	: 6 (enam) langkah

Metode : Ceramah, Tanya jawab, penugasan

Bahan Ajar dan Alat Bantu/Media Pembelajaran

Alat

- Penggaris
- Jangkar
- Spidol berwarna

Bahan : Buku paket Yudistira, Erlangga, dan referensi lain

Sumber Belajar : Media cetak

Langkah-langkah Pembelajaran

Pendahuluan

- Apersepsi : Mengingat kembali materi barisan dan deret yang akan dipelajari dengan pengetahuan awal di SMP dengan mengajukan pertanyaan
- Motivasi : Mengkaitkan manfaat materi barisan dan deret dalam kehidupan sehari - hari

Kegiatan Inti

- Mengarahkan siswa mengantraksi untuk melempar bola sebagai dasar untuk memahami barisan (TM) (Rasa ingin tahu, Mandiri, Teliti, Kreatif)
- Mendiskusikan pola dan barisan bilangan (TM) (Rasa ingin tahu, Teliti, Toleransi)
- Merumuskan definisi barisan dan notasinya (TM) (Rasa ingin tahu)
- Merumuskan pola barisan dan deret (TM) (Rasa ingin tahu)
- Secara individu menghitung suku ke-n barisan dan deret (PT) (Rasa ingin tahu,Mandiri, Teliti, Kreatif, Kerja Keras)

Penutup

- Secara individu diberikan penugasan (KMTT) (Rasa ingin tahu, Mandiri,Teliti, Kreatif, Kerja Keras)

MATERI PEMBELAJARAN

NOTASI SIGMA

Ilustrasi : Menyatakan suatu deret dengan notasi sigma

Notasi sigma adalah suatu cara untuk menyatakan bentuk penjumlahan dengan cara yang singkat yaitu menggunakan notasi \sum

Definisi : $a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n = \sum_{n=1}^n a_n$

Contoh: $2 + 5 + 8 + 11 + 14 + 17 + 20 = \sum_{n=1}^7 (3n - 1)$

Keterangan : notasi $\sum_{n=1}^7 (3n - 1)$ dibaca jumlah $3n - 1$ untuk $n = 1$ sampai

$n = 7$

1 disebut batas bawah

7 disebut batas atas

n disebut indeks penjumlahan

sifat – sifat :

$$1. \sum_{n=1}^n u_n = u_1 + u_2 + u_3 + \dots + u_n$$

$$2. \sum_{n=1}^n u_n = \sum_{j=1}^n u_j$$

$$3. \sum_{n=1}^n k = nk, \text{ dengan } k \text{ konstanta}$$

$$4. \sum_{n=1}^n ku_n = k \sum_{n=1}^n u_n, \text{ dengan } k \text{ konstanta}$$

$$5. \sum_{i=1}^n (u_i \pm v_i) = \sum_{i=1}^n u_i \pm \sum_{i=1}^n v_i$$

$$6. \sum_{i=1}^n (u_i \pm v_i)^2 = \sum_{i=1}^n u_i^2 \pm 2 \sum_{i=1}^n u_i \sum_{i=1}^n v_i + \sum_{i=1}^n v_i^2$$

$$7. \sum_{i=1}^n u_i + \sum_{i=n+1}^m u_i = \sum_{i=1}^m u_i$$

$$8. \sum_{i=1}^n u_i = \sum_{i=0}^{n-1} u_{i+1} = \sum_{i=2}^{n+1} u_{i-1}$$

$$9. \sum_{i=m}^m u_m = u_m \text{ dengan } m = 1, 2, 3, \dots, n \text{ merupakan elemen bil}$$

asli

Pertanyaan / Soal

1. Selesaikan : a. $\sum_{n=1}^7 (3n - 1) =$ b.

$$\sum_{n=2}^7 (3n^2 + 3n + 10) =$$

2. Ubahlah dengan batas bawah 1 :

a. $\sum_{n=5}^{17} (3n - 1)$ b.

$$\sum_{n=-10}^7 (3n^2 + 3n - 1)$$

3. Buktikan : $\sum_{n=1}^7 (3n - 10) = 3 \sum_{n=1}^7 n - 70$

4. Ubahlah kedalam notasi sigma dengan batas bawah 5

a. $1 + 2 + 3 + 4 + 5$

b. $3 + 5 + 7 + 9$

c. $8 + 26 + 31 + 63$

Kunci atau Kriteria Jawaban

1. ...
2. ...
3. dst.

Makassar, 3 Januari 2015

Mengetahui,
Kepala Sekolah

Guru Mata Pelajaran



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 12

DAFTAR NILAI UJIAN

NAMA SEKOLAH : MATA PELAJARAN : KELAS/PROGRAM : NAMA TES : BENTUK TES : NOMOR SK/KD : NILAI KKM : NAMA PENGAJAR :			
Nama Siswa	Jumlah Skor	Nilai	Keterangan Ketuntasan Belajar
ADININGSIH	30	88,24	Sudah Mencapai KKM
AGUSTINA	30	88,24	Sudah Mencapai KKM
AGUSTINA ARDININGSIH	27	79,41	Sudah Mencapai KKM
ANDI AULIA MANGKAWANI	29	85,29	Sudah Mencapai KKM
ANDI DINAH ROZINAH	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
ANDI NURFADILA	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
AYATULLAH RAHUL K	27	79,41	Sudah Mencapai KKM
FEBITRI HANDAYANI	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
FIDYA AMALIA MAJID	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
FITRI	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
FITRIANI	27	79,41	Sudah Mencapai KKM
FLUORENSIA IREN RIZKY ANGGRAENI	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
HASNIAR	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
MUH. RIFQI	18	52,94	Belum Mencapai KKM, Remedial
MUH. TAUFIK	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
MUTMAINNA	19	55,88	Belum Mencapai KKM, Remedial
NAWIR	26	76,47	Sudah Mencapai KKM
NOVI KOMALASARI	26	76,47	Sudah Mencapai KKM

HASIL ANALISIS ULANGAN HARIAN

1. KETUNTASAN BELAJAR :

a. Perorangan

Jumlah siswa seluruhnya : 34
Jumlah siswa yang telah tuntas belajar : 29
Persentase siswa yang telah tuntas belajar : 85,29 %

b. Klasikal

: TUNTAS / TIDAK

TUNTAS

2. Kesimpulan :

a. Perlu perbaikan individual : 5 orang

3. Keterangan :

Seorang siswa disebut telah tuntas belajar bila telah mencapai KKM pelajaran :
75

Makassar, 01 September 2014

Mengetahui,
Kepala SMA Negeri Makassar

Guru Pelajaran



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran 13

Biodata Penyelidik

1. Identiti Diri

Nama	: Hasmirati
Gelar	: S.Ag. M.Ag
Tempat Tgl. Lahir	: Bulukumba, 11 Juli 1971
Jenis Kelamin	: Perempuan
Agama	: Islam
Pekerjaan	: Pegawai Negeri Sipil
Pangkat/Golongan	: Penata Tk.I/IIId
Status Perkawinan	: -
Alamat	: Jl. Dg. Tata 1, Blok G8/13 Makassar

2. Riwayat Pendidikan

- | | |
|----------------------------------|----------------|
| 1. SDN Parang Tambung | :th lulus 1984 |
| 2. MTs.N Ujung Pandang | :th lulus 1987 |
| 3. SMAN 11 Ujungpandang | :th lulus 1990 |
| 4. S1 UMI | :th lulus 1995 |
| 5. S2 UMI/ Manajemen Pend.Islam: | :th lulus 2002 |

3. Riwayat Penyelidikan

1. Pandangan Pendidikan Muhammad Abduh Pengaruhnya terhadap Pendidikan Islam di Indonesia
2. Pendayagunaan Alumni pada Universitas Islam Makassar
3. Evaluasi Pola Prilaku Anak Usia Sekolah Terhadap Perkembangan Informasi dan Teknologi di Kota Makassar (Studi Kasus Pada SLTA di Kota Makassar)

4. Buku Dan Proseding

1. Proseding Semiinar Serumpun Melayu V (8-9 Juni 2011) Kerjasama UNHAS-UKM
2. Proseding Conferenc Internasional RCLEAM 2010 Jitra dan Rcleam 2015 di Genting Higland
3. Dakwah Inklusif -- Kementerian Agama RI 2015

5.Riwayat Organisasi

Penyelidik sejak Mahasiswa aktif dalam organisasi kemahasiswaan, menjadi sekertaris Senat Mahasiswa Fak. Agama Islam Universitas Muslim Indonesia,

menjadi Sekretaris Korp Pergerakan Mahasiswa Puteri Cabang Makassar, menjadi pengurus LKK-NU, Pengurus Fatayat dan Pengurus Muslimat NU Sulawesi Selatan hingga saat ini.

6.Kegiatan pada Internasional Conference

Penyelidik mengikuti confrence diantaranya:

1. Presenter dalam conference internasional serumpun melayu kerjasam Universiti Kebangsaan Malaysia-Universiti Hasanuddin Makassar, dengan tajuk pengaruh media terhadap pola prilaku anak usia sekolah (Studi Kes Pada SMA Negeri se Kota Makassar) Proseding SEMINAR PROPOSAL SERUMPUN MELAYU V(8-9 Juni 2011).
2. Presenter dalam conference internasional RCLEAM 2010 JITRA dan RECLEAM 2013 Genting Higland Rancangan proposal Tesis Sekolah Berprestasi Tinggi di Indonesia (Studi Kes Pada Sekolah Menengah Atas Nrgeri Kota Makassar).
3. Presenter dalam conference internasional Pengabdian Pada Masyarakat UIN ALAUDDIN Makassar (2015)). (Peran Kemitraan Organisasi Masyarakat Sipil – Perguruan Tinggi)



UUM
Universiti Utara Malaysia

Makassar, 2018
Hasmirati